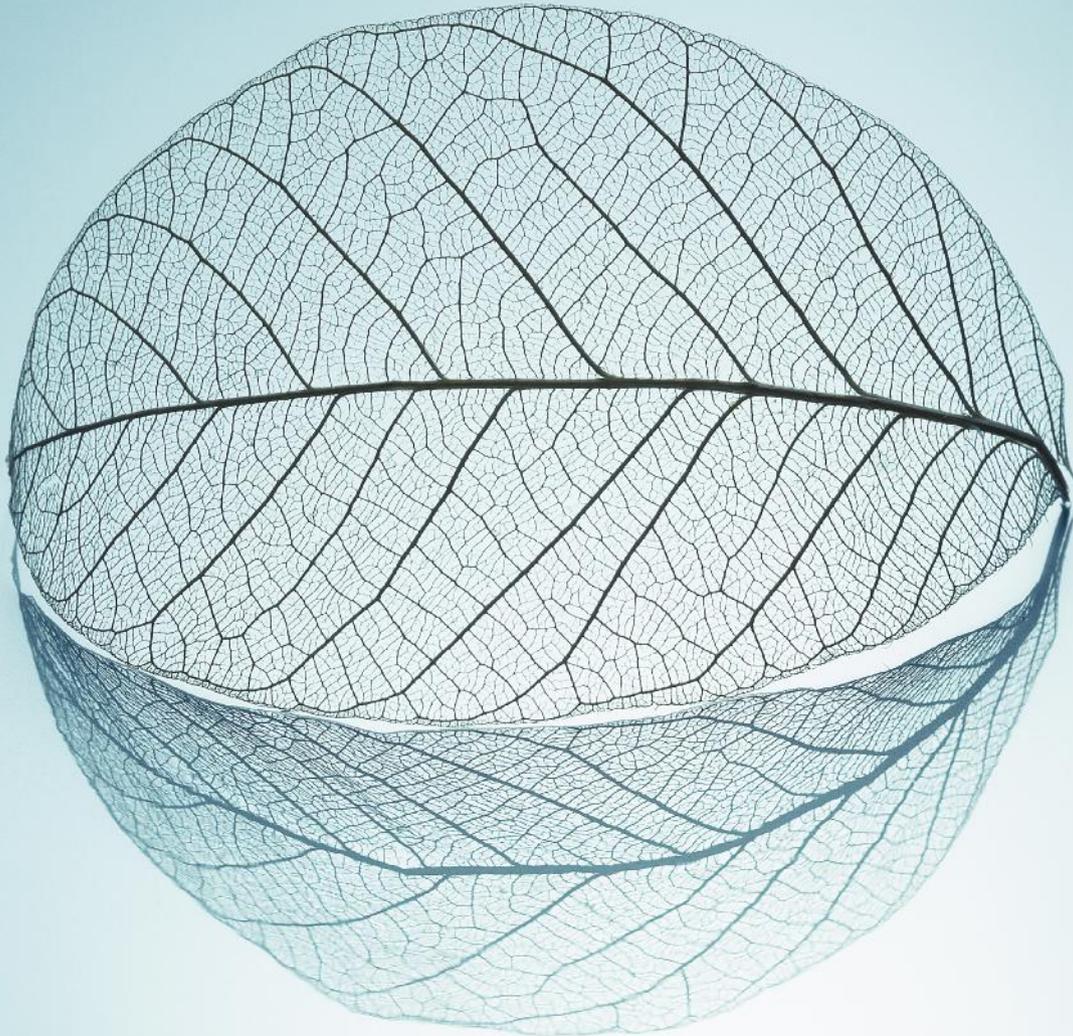


# Das Magazin

2.19





## Liebe Leserin, lieber Leser,

mit der Förderung der deutsch-französischen Beziehungen fing es vor mehr als 50 Jahren an. Robert Bosch, verstorben während des Zweiten Weltkriegs, hatte sich zu Lebzeiten für die Beziehungen Deutschlands mit dem Nachbarn eingesetzt.

Dementsprechend bewegte sich die internationale Förderung der Robert Bosch Stiftung lange im Zeichen der Bewältigung der Nachkriegszeit, mit dem Ziel der Aussöhnung Deutschlands mit seinen Nachbarn. Bilaterale Beziehungen standen im Mittelpunkt – seit den 1980er-Jahren auch zum wichtigen Partner Amerika. Nach Ende des Kalten Krieges ging es prioritär darum, die Länder Mittel- und Osteuropas wieder in das europäische Haus und die westliche Wertegemeinschaft einzubinden. Im Zeichen der Globalisierung setzte die Stiftung nach der Jahrtausendwende neue regionale Akzente und erweiterte ihre Tätigkeit auf Asien und schließlich Afrika. Die Förderung bilateraler Beziehungen wurde zunehmend durch multilaterale Aktivitäten ersetzt, Begegnung und Austausch durch strukturelle Förderung

ergänzt. Der Paradigmenwechsel spiegelt auch die sich verändernde Position Deutschlands in der Welt. Hinzu kam eine Entwicklung hin zu einer stärker thematisch fokussierten Förderung in der Völkerverständigung.

Es ist bestimmt nicht alles gelungen in diesen 50 Jahren, aber viele Projekte waren erfolgreich. Dennoch haben wir uns Anfang 2018 gefragt, wie wir in einer Welt mit großen, dynamischen Veränderungen wirksam bleiben können, und uns für einen radikalen Neuanfang in der internationalen Arbeit entschieden.

Eineinhalb Jahre haben wir uns intensiv damit beschäftigt: Welche Herausforderungen stellen sich? Welche können wir mit unseren Mitteln bearbeiten? Welche neuen Entwicklungen gibt es in der Philanthropie, und wie können wir diese nutzen?

Dieses Magazin stellt die vier neuen Themen unserer internationalen Arbeit vor und gibt einen Einblick, was wir auf dem Weg dahin gelernt haben. Es ist ein Werkstattbericht, denn die Arbeit an der Ausgestaltung der neuen Themen hat gerade erst begonnen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.





06

**06**

**Fakten:** Acht Zahlen, die zeigen, dass globale Trends gemeinsames Handeln erfordern

**08**

**Essay:** UN-Untergeneralsekretär Fabrizio Hochschild Drummond über die gemeinsamen Aufgaben der Weltgemeinschaft



18

**10**

**Feature:** Vier Institutionen aus dem Stiftungsektor, vier besondere Wege, gesellschaftliche Veränderung anzustoßen

**18**

**Interview:** Geschäftsführerin Sandra Breka über die Neuausrichtung der internationalen Arbeit der Robert Bosch Stiftung



21

**21**

**Hintergrund:** Was den Stifter Robert Bosch antrieb und wie sein Vermächtnis die heutige Stiftungsarbeit leitet

**22**

**Schwerpunkt:** Die vier neuen Themen des Fördergebiets Internationale Verständigung und Kooperation



**28**  
**Debatte:** Wie können Stiftungen ihre Wirksamkeit verbessern?

**34**  
**Hinter den Kulissen:** An der Neuausrichtung in der Robert Bosch Stiftung waren rund 100 Mitarbeiter beteiligt. Acht von ihnen berichten

**40**  
**Kurz notiert:** Neuigkeiten aus Projekten und Fördergebieten der Robert Bosch Stiftung

**42**  
**Angestiftet:** Selina Neirok Leem will ihre Heimat, die Marshallinseln, vor dem Klimawandel retten

**„Der gesamte Prozess war eine einzige Lernreise“**

Projektmanager Thomas Henneberg

In einem eineinhalbjährigen internen Neuausrichtungsprozess wurde aus dem Fördergebiet Völkerverständigung der Robert Bosch Stiftung das Fördergebiet Internationale Verständigung und Kooperation. Es fokussiert seine Arbeit ab 2020 auf vier neue Themen.

Auf den Seiten 18–20 erklärt Geschäftsführerin Sandra Breka die Beweggründe für die Neuausrichtung.

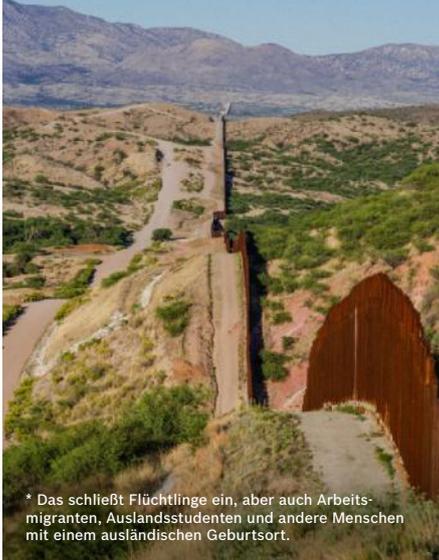
Auf den Seiten 22–27 stellen wir die neuen Themen der internationalen Arbeit vor.

Auf den Seiten 34–39 berichten Mitarbeiter, wie sie den Prozess der Neuausrichtung erlebt haben.

# Welt aus dem Gleichgewicht

Globale Phänomene wie Klimawandel, Konflikte, Migration und Ungleichheit haben Dimensionen erreicht, die internationale Antworten erfordern.

3,5% der Weltbevölkerung sind internationale Migranten.\*



\* Das schließt Flüchtlinge ein, aber auch Arbeitsmigranten, Auslandsstudenten und andere Menschen mit einem ausländischen Geburtsort.

# 2/3

aller Analphabeten weltweit sind weiblich.

Um **45%** müssen die weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2030 reduziert werden\*\*\* und bis 2050 auf Null sinken, damit die Klimaerwärmung 1,5°C nicht überschreitet.

\*\*\* Im Vergleich zu 2010

415 Teile pro Million (ppm) betrug im Mai 2019 die gemessene CO<sub>2</sub>-Konzentration am Mauna-Loa-Observatorium in Hawaii. Dies ist der höchste Kohlendioxidgehalt in der Erdatmosphäre seit drei Millionen Jahren.



# 1/3

aller Konflikte sind Bürgerkriege, in denen Drittstaaten mit Truppen involviert sind. Solche Konflikte sind länger, gewalttätiger und schwieriger zu lösen als alle anderen.



162 bewaffnete Konflikte gab es 2018 weltweit. Das ist ein Anstieg von 54 % gegenüber 2008.

A crumpled white plastic bottle lies on a surface of reddish-brown soil. The soil is dry and cracked, with sparse, small green plants scattered around. The lighting is bright, casting a shadow of the bottle onto the ground. The overall scene conveys a sense of drought and environmental hardship.

Um **400 %**

gestiegen ist zwischen 1997 und 2009  
die Zahl der Konflikte um Wasser.

# Gemeinsame Sache

TEXT  
Fabrizio Hochschild  
Drummond

Globale Herausforderungen brauchen vor allem eines: eine intensive Zusammenarbeit, meint UN-Untergeneralsekretär Fabrizio Hochschild Drummond.

Die Robert Bosch Stiftung wurde im Jahr 1964 gegründet, um das philanthropische Vermächtnis von Robert Bosch zu verwirklichen. Den Kern der Tätigkeit der neuen Stiftung bildeten fortan die Fördergebiete Gesundheit, Bildung und Völkerverständigung. Robert Bosch hatte sich zeitlebens für nachhaltigen Frieden engagiert und setzte sich insbesondere für die deutsch-französischen Beziehungen ein. Doch 1964 sah die Welt ganz anders aus als heute. Gefahren für die internationale Verständigung lagen in ideologischen Differenzen und dem längst überfälligen Prozess der Dekolonisation. Es herrschte große Angst, dass der Kalte Krieg den Konflikt der beiden Supermächte verschärfen und es infolgedessen zu einer nuklearen Eskalation kommen könnte. Der Zwischenfall von Tonkin 1964 hatte ein stärkeres Eingreifen der USA in Vietnam zur Folge und der Rhodesien-Krieg nahm seinen Anfang.

Heute stellen eine Reihe anderer Herausforderungen die größte Bedrohung für Mensch und Planet dar. Diese zeichneten sich damals bereits ab, waren in ihren Folgen aber noch nicht deutlich vorhersehbar. Dazu zählen die globale Erwärmung und die Zerstörung der Biodiversität, wachsende Ungleichheit, Fremdenfeindlichkeit, das Wiederaufleben des Nationalismus und die politische Polarisierung rund um das Thema Migration, die disruptiven Auswirkungen transformativer neuer Technologien

sowie der demografische Wandel, der zu Verschiebungen der Altersstruktur und zu einer noch größeren ungeplanten Urbanisierung führen wird. War die Weltordnung 1964 noch von zwei Supermächten geprägt, so gab es nach dem Mauerfall nur noch eine Supermacht. Heute erleben wir einen beunruhigenden Übergang zu einer multipolaren Weltordnung. Ein ehemaliger ständiger Vertreter Frankreichs bei den Vereinten Nationen beschrieb diese Entwicklungen als „neue Weltunordnung“, der UN-Generalsekretär bezeichnete sie als „Chaotisierung“.

Tatsächlich stehen wir vor einem fundamentalen und potenziell tragischen Paradox zwischen wachsenden globalen Herausforderungen und einem Rückzug von den Institutionen, die globale Lösungen herbeiführen können. Werden die Herausforderungen nicht angegangen, so wird dies weitreichende Konsequenzen für das Wohlergehen unserer Kinder, Enkelkinder und den Planeten haben.

Dies wird besonders beim Thema Klimawandel deutlich, der sich schneller vollzieht, als wir Maßnahmen dagegen ergreifen können. Im vergangenen Herbst hat der Weltklimarat die ernüchternde Warnung herausgegeben, dass uns nur noch 11 Jahre bleiben, um den globalen Temperaturanstieg auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen. Die Auswirkungen des Klimawandels sind allgegenwärtig: Hitzewellen in Europa, Dürren in Afrika sowie Wirbelstürme in der Karibik und in den USA. Im vergangenen Jahr wurden Schätzungen zufolge 17,2 Millionen Menschen aufgrund der vom Klimawandel verschärften Naturkatastrophen heimatlos. Es gibt Prognosen, die von rund einer Milliarde Klimamigranten bis zum Jahr 2050 ausgehen, sollte der derzeitige Trend der globalen Erwärmung nicht umgekehrt werden.

Dabei ist die erzwungene Migration nur eine von mehreren demografischen Entwicklungen, die wir besser angehen müssen. In vielen ärmeren Teilen der Welt wächst der Anteil junger Menschen in der Bevölkerung, während in

**„Wir brauchen neue Ansätze und kreatives Denken.“**

vielen OECD-Ländern der Anteil älterer Menschen mit höherer Lebenserwartung steigt. Weltweit leben mittlerweile knapp über die Hälfte aller Menschen in Städten, eine Zahl, die bis zum Jahr 2050 auf mindestens 75 Prozent steigen wird. Diese Bevölkerungstrends werden tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Gesundheitssysteme und die Wirtschaft haben sowie neue migrationsbezogene Herausforderungen schaffen.

Gleichzeitig nimmt die Ungleichheit zwischen Ländern sowie innerhalb von Gesellschaften weiter zu und ist ein Hauptgrund dafür, dass das Misstrauen der Bevölkerung gegenüber Regierungen und die Entfremdung von staatlichen Institutionen wächst. Laut „Pathways for Peace“, einer gemeinsamen Studie der Weltbank und der Vereinten Nationen aus dem Jahr 2018, sind Ungleichheit und Ausgrenzung die Hauptursachen für Konflikte weltweit. Während die Reallöhne von Geringverdienern in den letzten Jahrzehnten stagnierten oder sanken, hat sich die Zahl der Milliardäre verzehnfacht. Vergangenes Jahr berichteten sowohl Oxfam als auch Credit Suisse: Wenn man ein durchschnittlich großes Klassenzimmer mit den reichsten Menschen der Welt füllen würde, entspräche ihr gesamtes Vermögen dem der ärmeren Hälfte der Weltbevölkerung, also dem von 3,7 Milliarden Menschen.

Darüber hinaus beeinflussen neue Technologien das Leben der Menschen in beispiellosem Ausmaß und einer nie dagewesenen Geschwindigkeit. Es dauerte 60 Jahre, bis die Anzahl der Autofahrer weltweit 50 Millionen betrug. Digitale Technologien hingegen haben weniger als 30 Jahre gebraucht, um bei der Hälfte der Weltbevölkerung anzukommen. Die Potenziale digitaler Technologie und künstlicher Intelligenz sind vielversprechend. Allerdings können wir noch nicht abschätzen, welche Auswirkungen sie auf unsere Privatsphäre, Demokratie, Arbeitsplätze, den gesellschaftlichen Zusammenhalt oder mögliche Konflikte haben werden.

Im Juli 2018 hat der UN-Generalsekretär das High-level Panel on Digital Cooperation ins Leben gerufen. Es hatte den Auftrag, Empfehlungen zu erarbeiten, wie digitale Technologien zum Wohle aller eingesetzt werden können und unbeabsichtigte negative Folgen und Missbrauch vermieden werden. In seinem Abschlussbericht „The Age of Digital Interdependence“ kommt das Panel zu dem Schluss, dass es unerlässlich und dringend notwendig ist, nicht nur stärker über Grenzen hinweg, sondern auch interdisziplinär zusammenzuarbeiten, um neue Technologien auf das Wohl der Allgemeinheit auszurichten. Eine solche Kooperation verschiedener Stakeholder muss wesentlich flexibler und agiler sein und schneller Resultate liefern können als einige unserer derzeitigen UN-Prozesse.

Der UN-Generalsekretär hat betont, dass wir nicht darauf hoffen können, im 21. Jahrhundert eine sichere Zukunft für unsere Kinder zu schaffen, wenn unsere Institutionen und unsere Denkweise noch im 20. Jahrhundert verhaftet sind. Reform- und Modernisierungsbemühungen in allen Bereichen sind entscheidend, um diese

übergreifenden Herausforderungen unserer Zeit angehen zu können.

In den Vereinten Nationen führt Generalsekretär António Guterres eine Vielzahl an Initiativen an, damit wir unseren Kernaufgaben effektiver nachkommen können: der Förderung von Frieden, Sicherheit, sozialer Gerechtigkeit und nachhaltiger Entwicklung.

Im Rahmen des bevorstehenden 75-jährigen Jubiläums der Vereinten Nationen wurde eine Initiative ins Leben gerufen, deren Ziel es ist, wieder eine engere Verbindung zu den Menschen weltweit zu schaffen, für die die UN einst gegründet wurde. Wir wollen von den Menschen erfahren, wie man im Hinblick auf die größten globalen Bedrohungen die internationale Zusammenarbeit verbessern kann. Der UN-Generalsekretär hat mich mit der Aufgabe betraut, einen globalen Austausch darüber umzusetzen, welche Zukunft wir uns wünschen und welche Zukunft uns bevorsteht, wenn die derzeitigen globalen Trends durch die bestehenden und neu entstehenden Institutionen nicht besser angegangen werden.

Wir werden Tausende Bürgerbefragungen weltweit durchführen, mit Fokus auf junge Menschen, auf unsere Kritiker und marginalisierte Gruppen, um deren Perspektiven zur Bedeutung von globaler Kooperation für eine bessere Zukunft zu hören. Dabei werden wir mit dem gesamten UN-System sowie mit externen Partnern zusammenarbeiten. Die Ergebnisse dieser Initiative werden wir den Staatschefs im Rahmen der Generalversammlung der Vereinten Nationen im September 2020 vorlegen. Wir sind stolz darauf, dieses Vorhaben in Zusammenarbeit mit zivilgesellschaftlichen Organisationen weltweit umzusetzen.

Wir bei den Vereinten Nationen sind überzeugt, dass in einer Zeit globaler Unsicherheit neue Ansätze und kreatives Denken unabdingbare Voraussetzungen für nachhaltigen Frieden und den Erhalt der Menschheit und des Planeten sind. Die Tatsache, dass immer mehr Menschen und Organisationen diese Vision mittragen und bestrebt sind, ihre Institutionen auf derzeitig und in Zukunft relevante Fragestellungen auszurichten, gibt Anlass zur Hoffnung.



**Fabrizio Hochschild Drummond**

ist UN-Untergeneralsekretär und Sonderberater des Generalsekretärs zur Vorbereitung des 75. Jahrestags der Gründung der Vereinten Nationen. Zuvor war er Beigeordneter Generalsekretär für die strategische Koordination im Exekutivbüro des UN-Generalsekretärs.

TEXT  
Nicole Zepter

# Auf neuen Wegen – vier Institutionen, vier Ideen

Was muss heute gefördert werden – und wie? Wir stellen vier Institutionen aus dem Stiftungssektor vor, die viel bewegen wollen und dabei ganz unterschiedliche Ansätze verfolgen.



**URGENT  
ACTION  
FUND +  
AFRICA**

**FOR WOMEN'S HUMAN RIGHTS**

**skoll**  
FOUNDATION

**Co—  
Impact**

# Stichting DOEN

## Seed-Investment für neue Ideen

Im Jahr 1989 schlossen sich vier niederländische Unternehmer mit einem Ziel zusammen: Sie wollten diejenigen fördern, die der Gesellschaft helfen, sich nachhaltiger und sozialer zu entwickeln. Dazu gründeten sie die Nationale Postcode Lotterie, zwei Jahre später deren Stiftung Stichting DOEN. Die Stiftung erhält einen Teil der Lotterie-Erlöse und fördert damit innovative Sozialunternehmen mit der Überzeugung: Diese können zu gesellschaftlichem Wandel beitragen. Der Rest der Fördergelder geht an weitere soziale Organisationen wie den niederländischen Naturschutzbund, Amnesty International, zahlreiche NGOs und andere. „Die Idee

### STECKBRIEF

**Die Gründungsidee:** Neue soziale und nachhaltige Ideen unterstützen, die einen gesellschaftlichen Fortschritt bringen.

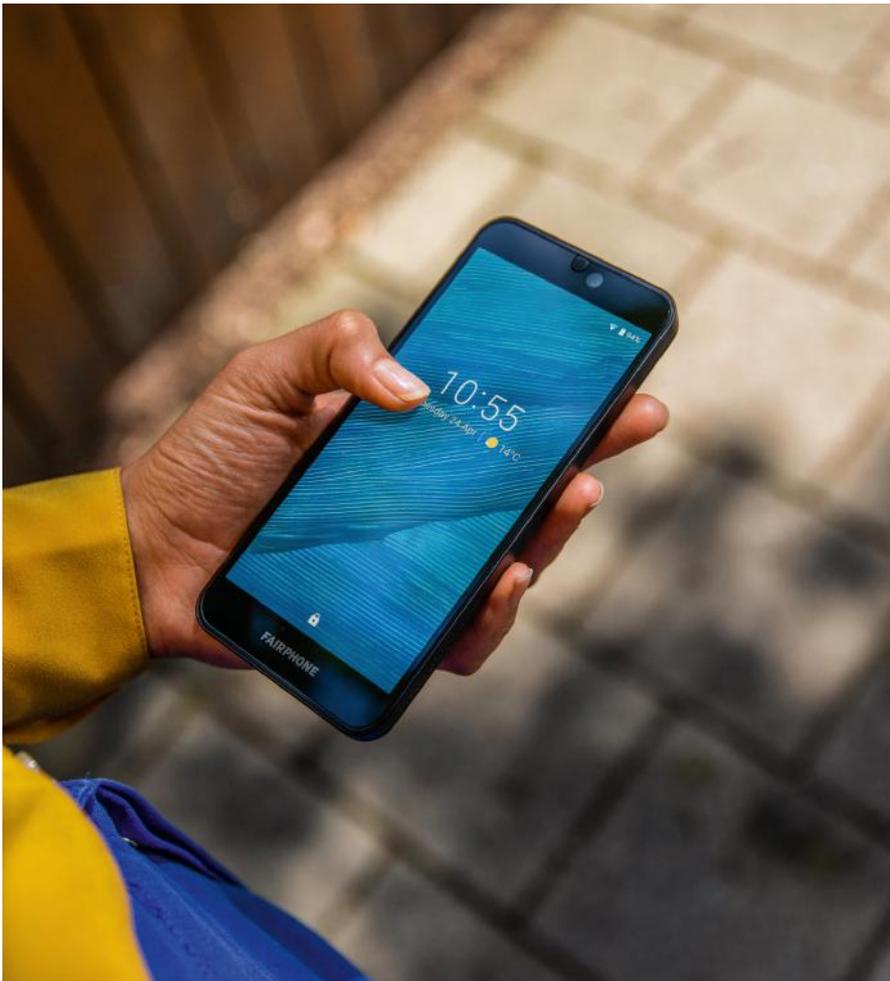
**Was gefördert wird:** Vereine, Projekte und Sozialunternehmen.

**Wie gefördert wird:** Zuschüsse, Beteiligungen und Darlehen.

**Das Besondere daran:** Geförderte Ideen können über eine Beteiligung zu Unternehmen anwachsen.

**Fördervolumen:** 30 Millionen Euro pro Jahr.

war, dass das Geld dauerhaft fließen sollte, um nicht ständig Zeit ins Fundraising investieren zu müssen“, erzählt Idriss Nor, einer der Geschäftsführer der Stiftung. Und fügt hinzu: „Die Nationale Postcode Lotterie ist eine Art Geldmaschine.“ In den letzten 30 Jahren hat sie 5,8 Milliarden Euro für gute Zwecke erwirtschaftet, 676 Millionen flossen an die DOEN-Stiftung. Nor ist seit mehr als 15 Jahren in der Stiftung tätig, die zum größten Investor für soziale und nachhaltige Start-ups in den Niederlanden geworden ist. Heute finanzieren drei Lotterien die Stiftungsprojekte mit einem Volumen von rund 30 Millionen Euro pro Jahr. Stichting DOENs Rolle bei solchen Projekten ist die eines Seed-Investors, also eines Geldgebers, der in der allerersten Phase eines sozialen Unternehmens unterstützt. Danach übergibt die Stiftung, so möglich, die Initiativen an größere Investoren oder Partner, um die Wirkung der geförderten Organisationen zu steigern. Eine weitere Besonderheit von Stichting DOEN ist der Fokus auf Originalität der geförderten sozialen Projekte – auf neue, überraschende Ansätze. Ein Beispiel ist das Fairphone, das weltweit erste nachhaltig und fair produzierte Mobiltelefon. Es war die Idee einer Künstlerinitiative, die zum Start des Projekts Fairphone von Stichting DOEN gefördert worden war. Später beteiligte sich die Stiftung auch mit einem Investment an Fairphone. Fairphone ist nicht nur ein erfolgreiches, sondern auch ein typisches Beispiel für die Erfüllung von Stichting DOENs Förderkriterien: Mit einer mutigen, innovativen Idee vorausgehen und aus starker sozialer und ökologischer Überzeugung handeln. „Andere Telefonhersteller dachten, es sei in der Produktion unmöglich, eine transparente Herstellungskette zu garantieren. Das Fairphone hat das Gegenteil bewiesen“, sagt Nor. Die dritte Version des Telefons wurde im Spätsommer in Berlin vorgestellt. Nor spricht selbstbewusst, wenn er von seinen Projekten erzählt. Vor allem auch von denen, für die Stichting DOEN ein Risiko einge-



gangen ist. Jedes Jahr fördert die Stiftung rund 250 soziale Unternehmen und Initiativen mit Beträgen von 5.000 bis 500.000 Euro. Sie vergibt Zuschüsse, Beteiligungen und Darlehen und unterstützt dabei sowohl große als auch kleine Vorhaben.

## „Dass eine Stiftung von Investment spricht, galt in den 1990er-Jahren als skandalös.“

Idriss Nor

Die Stiftung betreibe so, wie Nor sagt, Kapitalinvestment im guten Sinne. In der Philanthropie spricht man von Impact Investment: investieren, um soziale oder ökologische Wirkung neben einer finanziellen Rendite zu erzielen. Dass eine Stiftung überhaupt von Investment spricht, galt in den 1990er-Jahren, als Stichting DOEN gegründet wurde, als skandalös, erinnert sich Nor. Eine Stiftung, die ihr Geld investiert, anstatt es weiterzugeben, die neben gesellschaftlichem Nutzen auch einen finanziellen Gewinn erzielt, war verpönt. Dabei sei der Begriff Impact Investment abgenutzt und oft missverstanden. „Die Frage ist, ob wir über ein Investment mit Impact oder Investment für Impact sprechen. Nur im letzten Fall kann man wirklich von Impact Investment sprechen“, so Nor. Geförderte können über das Kapital frei verfügen und es so einsetzen, wie und wo es ihrer Ansicht nach am besten passt. Nor fasst diesen Vertrauensvorschuss so zusammen: „Gerade im aktuellen geopolitischen Klima brauchen wir Menschen, die Risikobereitschaft und Mut zeigen, um etwas zu verändern. Insbesondere jetzt sind auch wir als Stiftung gefragt, diese zu unterstützen.“



## Urgent Action Fund Africa for Women's Human Rights

Nah an der Basis

### Bild links

Es geht doch: Das erste fair gehandelte Mobiltelefon der Welt dank Stichting DOEN

### Bild rechts

Gemeinsam stark: Im Urgent Action Fund Africa unterstützen Frauen andere Frauen in ihren Rechten

Caroline Kiarie sitzt in ihrem Büro in Nairobi, als der Anruf kommt. Eine Kollegin einer Frauenrechtsorganisation braucht ihre Unterstützung. Ein Prominenter soll zwei Frauen sexuell belästigt haben. Der Fall kam vor Gericht und wurde dort abgewiesen. Die beiden Frauen wollen in Revision gehen, doch dafür braucht die Frauenorganisation, die sie bisher unterstützt hat, Hilfe. „Die Verteidiger verteidigen“, sagt Caroline Kiarie

dazu. Kiarie ist eine junge Frau, kurzes Haar, gelbgrün gestreifter Schal, sie spricht mit klarer und fester Stimme. Sie arbeitet beim Urgent Action Fund Africa mit Sitz in Nairobi. Hinter ihr weht der Wind durch die Palmen, Kiarie zieht ihren Schal enger, während sie spricht. „Das heißt auch, denen mit Geld, rechtlicher und psychologischer Unterstüt-

## „Innerhalb von 24 Stunden entscheiden wir über eine Förderung.“

Caroline Kiarie

zung zu helfen, die traumatische Erfahrungen gemacht haben.“ Frauen, die sich für andere Frauen einsetzen und sich gegen Vorurteile aussprechen, leben oft mit Androhung oder Erfahrung von Gewalt oder gesellschaftlicher Degradierung. „Vergewaltigung wird in vielen afrikanischen Ländern nicht einmal rechtlich verfolgt“, so Kiarie. Es sei oft anstrengend und schwierig, diese Fälle zu bearbeiten. „Deshalb helfen wir auf mehreren Ebenen. Und wir sind schnell. Unsere Hilfe kommt im Eiltempo, innerhalb von 24 Stunden entscheiden wir über eine Förderung.“ Dabei hilft der Fund nur Organisationen, die ausschließlich von Frauen geführt werden.

Der Urgent Action Fund Africa for Women's Human Rights wurde 2001 in Nairobi gegründet. Ein Beirat von Aktivistinnen half dabei, die dringendsten Probleme für Frauen zu erkennen. Von Beginn an bestand das Führungsteam aus Frauen, die aus dem Bereich von Frauenrechtsinitiativen oder aus der Forschung kommen. Bis heute setzt sich der Verwaltungs-

### STECKBRIEF

**Die Gründungsidee:** Frauen in der Krise und Frauenrechtsorganisationen schnell und unbürokratisch unterstützen.

**Was gefördert wird:** Von Frauen geführte Frauenrechtsorganisationen, Aktivistinnen.

**Wie gefördert wird:** Unterstützung mit maximal 12.000 Dollar pro Bewerber.

**Das Besondere daran:** Von Aktivistinnen geführt, Rückmeldung innerhalb von 24 Stunden.

**Fördervolumen:** Rund 1,8 Millionen Dollar pro Jahr.

rat des Funds aus Menschenrechtsaktivistinnen und Anwältinnen zusammen. Es ist ein Weg, der es dem Fund erlaubt, möglichst nah an den Bedürfnissen der Geförderten zu sein. Das Prozedere ist einfach und unbürokratisch: Es gibt ein einseitiges Antragsformular, das man in seiner Muttersprache ausfüllen kann. Die Gelder werden bei Zusage innerhalb weniger Tage überwiesen. In 17 Jahren hat sich der UAF Africa zu einer NGO entwickelt, die in ganz Afrika agiert und nicht nur durch individuelle Spender, sondern auch von Staaten wie Schweden oder den Niederlanden gefördert wird. In diesem Jahr wurden von Januar bis September 180 Förderungen vergeben, in Summe mehr als 1,4 Millionen Dollar. Doch es reicht nicht aus. „Der Bedarf ist hoch“, erzählt Kiarie, „wir müssen Frauen oft absagen, weil wir das Geld nicht haben, um zu helfen.“ Frauenrechte werden in der Entwicklungszusammenarbeit wenig gefördert, sagt Kiarie. Manchmal sind es kulturelle Gründe, weshalb Frauen stärker in Gefahr sind als Männer. Als 2014 in Liberia das Ebola-Virus ausbrach, waren vor allem Frauen unter den vielen Toten. Der UAF Africa versuchte, die Dynamik nachzuvollziehen. „Wir erkannten: Frauen kümmerten sich häufiger um die Kranken und infizierten sich so. Sie hatten zudem keinen Zugang zur Monatshygiene. Als wir das herausgefunden hatten, konnten wir handeln“, berichtet Kiarie. Frauen in Krisen wie der Ebola-Epidemie, Frauen, die ihr Land aufgrund von Kohleabbau verlieren und nicht entschädigt werden. Frauen, die ihre Waren auf ihren Straßenständen anbieten, aber keine Rechte über die Stände haben. Es sind so viele Geschichten, die Kiarie erzählen kann und aus denen der UAF Africa seine Arbeit schöpft. Den größten Bereich jedoch sieht Kiarie im Schutz und Erhalt der Würde der Frauen. Dass Frauen sich in ihrer Umgebung wohl fühlen können und Hoffnung auf ein sicheres Leben haben, sei deshalb eines der wichtigsten Ziele des UAF Africa.

### Bild rechts

Vorher, nachher:  
Eine Mitarbeiterin der Foundation for Ecological Security (FES) in Indien zeigt das Ergebnis einer Aufforstung. Die FES wird von der Skoll Foundation gefördert



## Skoll Foundation

### Bewährten Organisationen zu Wachstum verhelfen

Donald Gips, der Geschäftsführer der Skoll Foundation in Palo Alto hat mit seiner Stiftung im Herbst eine besonders hektische Zeit vor sich. Die meisten seiner Mitarbeiter sind auf der ganzen Welt unterwegs, um Hunderte von Bewerbern um den Skoll Award, das Kernprogramm der Stiftung, auf die Förderkriterien zu überprüfen. Vier bis sechs der Kandidaten werden sich im Auswahlprozess behaupten und damit bis zu 1,5 Millionen Dollar Förderung erhalten. Die Zahl macht deutlich, wie gezielt die Skoll Foundation fördert. Gips, der während der Obama-Regierung Botschafter in Südafrika war, ist darüber hinaus damit beschäftigt, eine Strategie zu entwickeln, die die Wirkung der Stiftung in den kommenden Jahren noch vergrößern soll. Und dann ist da noch die Vorbereitung

#### STECKBRIEF

**Die Gründungsidee:** Bestehende Sozialunternehmen fördern, um ihre Wirkung zu vergrößern und einen gesellschaftlichen Wandel zu bewirken.

**Was gefördert wird:** Sozialunternehmen und Nichtregierungsorganisationen.

**Wie gefördert wird:** Pro Organisation Investment über 1,5 Millionen Dollar, angelegt auf 3 Jahre.

**Das Besondere daran:** Fokussierung auf Skalierung der Sozialunternehmen.

**Fördervolumen:** 70,79 Millionen Dollar (2018).

zum Skoll World Forum: Der Kongress bringt jedes Jahr erfolgreiche Sozialunternehmer aus der ganzen Welt an der Saïd Business School in Oxford zusammen. An der Saïd Business School betreibt die Stiftung auch das Skoll Centre for Social Entrepreneurship.

Die Skoll Foundation setzt in ihrer Förderung bewusst auf Organisationen, die sich bereits bewährt haben, um ihnen zu weiterem Wachstum zu verhelfen – und damit ihre Wirkung zu steigern. Die Idee dahinter: Eine Initiative braucht eine bestimmte Mindestgröße, um in ihrem Bereich nachhaltigen Wandel zu bewirken. Der Fokus auf umfangreiche Mittel, eine langfristige Förderung und die Ausstattung mit weiteren Ressourcen wie dem Know-how innerhalb eines Netzwerkes zeigen: Es geht der Skoll Foundation um einen systemischen Wandel in der Gesellschaft. Und zu diesem Wandel sollen starke Sozialunternehmer beitragen.

Es ist bereits das zwanzigste Jahr der Stiftung, die von Jeff Skoll 1999 gegründet wurde. Skoll, der sein

auf fünf Milliarden Dollar geschätztes Vermögen seiner Karriere als erster Präsident von eBay verdankt, bezeichnet auch sich selbst als Sozialunternehmer. Er gründete neben der Stiftung die Produktionsfirma Participant, die mit dem Oscar ausgezeichnete Filme wie Spotlight oder Green Book schuf und gesellschaftskritische Serien wie American Factory produziert.

Es sind sechs große Themen, in denen die Skoll Foundation fördert: wirtschaftliche Chancengleichheit, Bildung, Nachhaltigkeit, Gesundheit, Frieden und Menschenrechte sowie nachhaltige Wirtschaft. Geschäftsführer Gips kann auf ein umfangreiches Portfolio blicken: 111 Sozialunternehmen, allesamt bisherige Preisträger des Skoll Awards, verteilt über fünf Kontinente, arbeiten daran, einen entscheidenden Beitrag für den systemischen Wandel zu leisten. Es sind Organisationen wie die niederländische NGO Aflatoun, die Kinder weltweit über ihre Rechte aufklärt und ihnen finanzielle Grundlagen beibringt. Oder Organisationen wie das Afghan Institute of Learning, das, von Frauen geführt, das Bildungs- und Gesundheitssystem in Afghanistan wieder aufbaut. Oder Sozialunternehmen wie Angaza, das Bezahlssysteme für lebensnotwendige Technologien wie Solarleuchten in den Entwicklungsländern anbietet. Die, wie die Stiftung es beschreibt, „außergewöhnlichen Menschen und ihre Organisationen schaffen innovative Modelle, um die Gesellschaft wieder mehr ins Gleichgewicht zu bringen – sie hebeln damit die Kräfte aus, die Ungleichheit, Ungerechtigkeit und andere soziale und ökologische Probleme zementieren.“ Das, was nach David gegen Goliath klingt, sieht Geschäftsführer Gips als klaren Auftrag: „Die Dringlichkeit der Probleme, mit denen die Menschheit konfrontiert ist, ist beispiellos, und unsere Verantwortung war noch nie größer, dieses seltene Geschenk des philanthropischen Dollars zu seiner höchsten und besten Verwendung zu bringen.“



## Co-Impact

Geber maximieren gemeinsam ihre Wirkung

### Bild oben

Das Programm Last Mile Health fördert medizinische Versorgung in ländlichen Regionen Liberias – mit Unterstützung von Co-Impact

Die Organisation Co-Impact bringt Stiftungen und Philanthropen zusammen, um eine möglichst große Wirkung in den Bereichen Gesundheit, Bildung und wirtschaftliche Chancen zu erzielen – eine Wirkung, die eine einzelne Stiftung nicht erreichen könnte. Co-Impact setzt dabei auf bestehende Programme, die von mehreren Organisationen, NGOs oder auch Regierungen durchgeführt werden. Es sind oft Programme, denen die finanziellen Mittel fehlen, um gravierende Probleme wie zum Beispiel eine fehlende medizinische Grundversorgung deutlich zu verbessern. Die Summen, die Co-Impact dabei investiert, sind beeindruckend:

80 Millionen Dollar wurden in der ersten Finanzierungsrunde für gerade einmal fünf Initiativen bereitgestellt. Die Finanzierung ist auf mehrere Jahre angelegt. Zu den Geldgebern von Co-Impact zählen Milliardäre wie Bill Gates und Richard Chandler, aber auch Stiftungen wie die Rockefeller Foundation. Co-Impact wurde 2017 von Olivia Leland gegründet. Leland, zugleich auch Senior Vice President der Rockefeller Foundation, ist gut

## „Wir glauben, dass man Förderung effizienter machen kann.“

Silvia Bastante de Unverhau

vernetzt. Sie arbeitete zuvor mit Bill und Melinda Gates und Warren Buffett als Gründungsdirektorin von Giving Pledge – einer Initiative, die die wohlhabendsten Menschen der Welt dazu animieren will, einen Teil ihres Vermögens für das Gemeinwohl zu spenden. Gut vernetzt ist auch das Co-Impact-Team, das von den Standorten Zürich, New York und London aus arbeitet. Silvia Bastante de Unverhau, Chief Philanthropy Officer, hat zuvor als Beraterin der UBS-Bank Milliardäre und Projektarbeit zusammengebracht. Jetzt sitzt sie im Zürcher Büro von Co-Impact und umreißt die Ziele der Organisation. Es geht um die Maximierung des philanthropischen Potenzials, „sodass Millionen von Menschen Zugang zu einer medizinischen Versorgung und Bildung haben, und die Chance bekommen, ihr Leben zu gestalten. Dinge, die für uns selbstverständlich sind.“ Die Empfänger der ersten Finanzierungsrunde sind umfangreich angelegte Gesundheits- und Bildungsprogramme in

Afrika, Indien und Lateinamerika. Bevor eine Finanzierung genehmigt wird, muss sichergestellt werden, dass die politischen und zivilen Rahmenbedingungen zumindest minimal vorhanden sind. „Eine gute Governance ist wichtig“, sagt Bastante de Unverhau. Mit umfangreichen Dossiers wird vor jeder Förderung akribisch geprüft, ob der finanzielle Einsatz die Ergebnisse hervorbringen kann, auf die die Initiativen abzielen. Bastante de Unverhau: „Die meisten Stiftungen haben weniger als eine Million Dollar Kapital zur Verfügung, sodass Förderungen oft jährlich vergeben werden, sie müssen also jedes Jahr neu beantragt werden. Wir glauben, dass man es effizienter machen kann.“ So erhält das liberianische National Community Health Assistant Program mehrere Millionen Dollar über einen Zeitraum von fünf Jahren. Es ist ein bereits bestehendes Modell, in das Co-Impact voller Zuversicht investiert. In dem afrikanischen Land haben 1,2 Millionen Menschen in den ländlichen Gebieten kaum Zugang zu einer medizinischen Versorgung. Nach der Ebola-Krise, die dort vor drei Jahren ihr Ende fand, entwickelte das Gesundheitsministerium ein landesweites Programm, das die Versorgung der ländlichen Gebiete aufrechterhalten sollte. Aus vielen kleinen unkoordinierten Initiativen und NGOs konnte die Regierung ein in sich geschlossenes Programm schaffen. Das Ziel ist es, die medizinischen Helfer auf 4.000 Angestellte anwachsen zu lassen, um die Versorgung in den entlegensten Gebieten zu gewährleisten. Co-Impact sieht in diesem Programm eine Chance, die Versorgung nachhaltig sicherzustellen, um so epidemische Krankheiten, aber auch die Kindersterblichkeitsrate drastisch zu reduzieren. Bastante de Unverhau ist überzeugt, dass ein nachhaltiger gesellschaftlicher Wandel viele Akteure braucht, die auf Augenhöhe agieren: lokale Gemeinden, NGOs, Regierungen, Unternehmen – und private Geldgeber. „Wir sehen uns als Partner, wie wir auch die beteiligten Organisationen als Partner sehen.“

### STECKBRIEF

**Die Gründungsidee:** Stiftungen und Philanthropen zusammenbringen, um die Wirkung von bereits erfolgreichen Programmen deutlich zu vergrößern.

**Was gefördert wird:** Programme, die oft von mehreren Akteuren umgesetzt werden (Nichtregierungsorganisationen, Regierungen, privater Sektor).

**Wie gefördert wird:** Mit Fördersummen im Millionenbereich sowie technischem und organisatorischem Know-how für ausgewählte Initiativen.

**Das Besondere daran:** Zusammenschluss von Gebern, um systemischen Wandel zu befördern.

**Fördervolumen:** 80 Millionen Dollar in der ersten Finanzierungsrunde.



INTERVIEW  
Nicole Zepter

FOTOS  
Gene Glover

# Neustart für die internationale Arbeit

Nach über 50 Jahren stellt die Robert Bosch Stiftung ihr internationales Fördergebiet neu auf. Geschäftsführerin Sandra Breka über die Notwendigkeit eines Resets, die neuen Themen der Förderung – und darüber, wie sehr sie das Engagement der Mitarbeiter beeindruckte.

**Frau Breka, Sie stellen Ihre internationale Arbeit komplett neu auf. Warum gehen Sie diesen Schritt?**

Unser bisheriges Fördergebiet „Völkerverständigung“ geht auf das Vermächtnis von Robert Bosch zurück und hat eine lange Tradition in der Stiftung. In den letzten Jahrzehnten wurde dieses Fördergebiet strategisch weiterentwickelt, diese Veränderungen vollzogen sich aber eher in kleinen Schritten. In den letzten Jahren hat sich der internationale Kontext, in dem wir arbeiten, aber rasant verändert. Darauf müssen wir reagieren.

**Sie sprechen von den globalen politischen Entwicklungen und den Veränderungen im Sektor der Philanthropie.**

Ja. Unser Anspruch ist es, einen Beitrag zur Lösung der Herausforderungen unserer Zeit zu leisten. Zuletzt haben wir in unserer internationalen Förderung in zehn sehr unterschiedlichen Themen gearbeitet – eine beachtliche Breite und Vielfalt der Förderung mit vielen guten Projekten.

Allerdings war es zunehmend schwer, zu erkennen, wofür die Stiftung in ihrer internationalen Arbeit steht. Hinzu kommt, dass sich die Philanthropie in einem maßgeblichen Wandel befindet. Das Volumen globaler Philanthropie hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten mehr als verdoppelt. Viele Stiftungen entwickeln neue Arten der Förderung. Die Öffentlichkeit wird kritischer, Legitimität und Wirksamkeit werden hinterfragt. Deshalb haben wir uns neu die Frage gestellt, wie wir mit unserer Arbeit die größtmögliche Wirkung erzielen und für die Zukunft gut aufgestellt sind.

**Und welche Antwort haben Sie gefunden?**

Dass wir uns strategisch neu ausrichten und zum Beispiel auf wenige Themen fokussieren müssen. In den letzten 18 Monaten haben rund 100 Mitarbeiter der Stiftung am Prozess dieser Neuausrichtung mitgewirkt. Wir haben den Blick zunächst nach außen gerichtet und uns die Frage gestellt, welche globalen Trends für die Zukunft entscheidend sind. Durch

Gespräche mit internationalen Experten aus Praxis und Wissenschaft, durch Studien, Workshops und Lernreisen konnten wir uns ein umfassendes Bild verschaffen.

**Die neuen Themen der internationalen Arbeit werden Klimawandel, Konflikte, Migration und Ungleichheit sein. Warum gerade diese Themen?**

Die Kombination dieser vier Themen erfüllt aus unserer Sicht am besten den Anspruch, den wir als Kern unserer internationalen Arbeit formuliert haben: Wir wollen künftig Themen bearbeiten, die auf ein friedliches Miteinander innerhalb und zwischen Gesellschaften hinwirken – und für die die multilaterale Zusammenarbeit verschiedener Akteure erforderlich ist. Vor allem aber bedingen die Themen sich gegenseitig. Klimawandel und Ungleichheit sind beispielsweise Treiber von Konflikten und Migration. Die Wechselbeziehungen zwischen den Themen in den Blick zu nehmen und an den Schnittstellen zu arbeiten, ist das Ziel der künftigen Arbeit.

**Wie gehen Sie die neuen Themen konkret an?**

Wir prüfen derzeit, in welchen Regionen und wie wir innerhalb der Themen mit unserer Förderung ansetzen können. Dabei konzentrieren wir uns auf Bereiche, die entweder wenig bearbeitet werden oder in denen wir mit unseren Mitteln einen wesentlichen Beitrag leisten können. In der Förderung werden die neuen Themen ab Januar 2020 wirksam – dann nicht mehr unter dem Titel „Völkerverständigung“, sondern als „Internationale Verständigung und Kooperation“.

**Im Zuge der neuen Themen werden alle bisherigen Projekte und Programme der internationalen Förderung beendet. Warum dieser harte Schnitt?**

Zunächst: Wir legen großen Wert darauf, die bisherige Förderung verträglich und verantwortungsbewusst zu beenden. Wir sprechen offen

**„Wir haben uns die Frage gestellt, wie wir mit unserer Arbeit die größtmögliche Wirkung erzielen.“**

mit unseren Partnern über die Gestaltung des Ausstiegs und mögliche Aktivitäten zum Abschluss – für jedes einzelne Projekt. Trotzdem ist es ein harter Schnitt. Doch er war nötig, um Raum zu schaffen für die neuen Themen.

**Wird die Stiftung auch die Art, wie sie fördert, verändern?**

Die Veränderungen des internationalen Kontexts und unser Anspruch, einen relevanten Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten, werden dazu führen, dass wir künftig auch anders, mit einer größeren Bandbreite an Instrumenten, fördern müssen. Das „Wie“ wird sich von Thema zu Thema unterscheiden. Letztlich zeigt sich immer wieder: Institutionen und Menschen verändern die Welt, nicht Projekte.

**Mit Blick auf die letzten Monate des Prozesses: Was hat Sie am meisten beeindruckt?**

Ich habe den Entwicklungsprozess aus voller Überzeugung begonnen und bin doch von der Dynamik, die er entfaltet hat, selbst überrascht. Beeindruckt hat mich die Beteiligung und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter in einer Zeit, in der wir sehr wenig Orientierung für die Zukunft geben konnten. Genauso wie das Engagement der Führungskräfte und der Zusammenhalt, der sich entwickelt hat. Diese Veränderung gestalten zu dürfen, ist ein großes Privileg. Ohne die Unterstützung unseres Kuratoriums wäre sie nicht möglich.

**Wenn Sie ab jetzt ein Jahr vorausblicken: Was wünschen Sie sich für die Stiftung?**

Ich wünsche mir, dass wir im Stiftungsbereich als progressiver Partner gesehen werden. Ich hoffe, dass jeder im Team seinen Platz gefunden hat. Dass wir den starken Teamgeist und die Dynamik, die wir entwickelt haben, weiterführen können. Und dass wir in der Gemeinschaft derer, die an unseren neuen Themen bereits arbeiten, angekommen sind und sich ein eigenes Profil abzeichnen.



**Sandra Breka**  
Die Expertin für internationale Beziehungen ist Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung und verantwortet die Fördergebiete Internationale Verständigung und Kooperation und Gesellschaft sowie die Arbeit der Stiftung in Berlin.

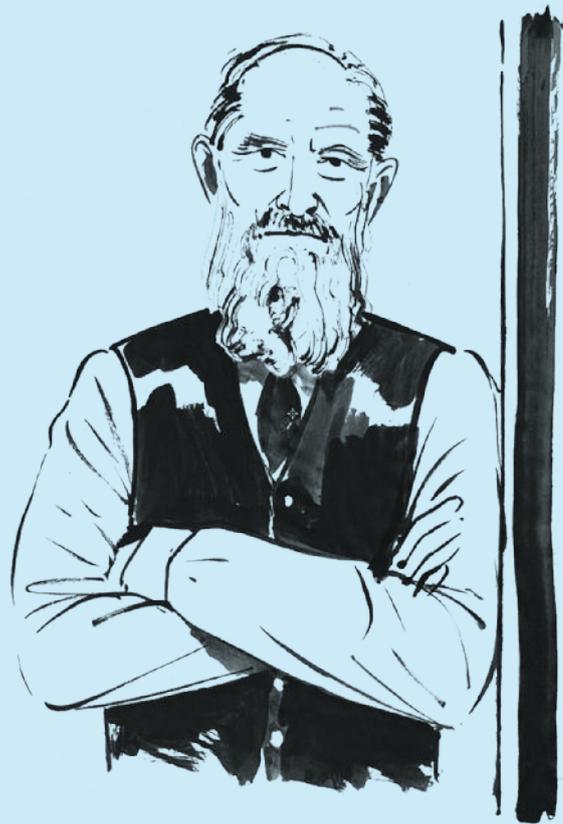
TEXT  
Johannes Bähr

ILLUSTRATION  
Studio Pong

# „Der Buchstabe tötet, der Geist macht lebendig“

Robert Bosch hat sich in einer Zeit des extremen Nationalismus in den 1920er- und 30er-Jahren mit großem Engagement für die Völkerversöhnung eingesetzt. Für ihn war dies eine Konsequenz aus der Erfahrung des Ersten Weltkrieges. Er gehörte zu den Gründern der Deutschen Liga für den Völkerbund, die eine Weltorganisation zur Wahrung des Friedens anstrebte. Robert Bosch wurde Vorsitzender der deutschen Fördergesellschaft für die erste europäische Einigungsbewegung, die Paneuropa-Union, trat der Deutsch-Französischen Gesellschaft bei und förderte die Vereinigung Carl Schurz für die deutsch-amerikanische Verständigung. Besonders lag ihm die Aussöhnung zwischen den damaligen „Erbfeinden“ Deutschland und Frankreich am Herzen. Er sah darin den Schlüssel zu Frieden und einem geeinten Europa, das für ihn nur im Rahmen eines demokratischen Systems vorstellbar war. Von „Paneuropa“ sollte wiederum eine Verständigung mit anderen Kontinenten ausgehen.

Bosch litt darunter, dass die Nationalsozialisten die Ansätze zur Völkerverständigung zerschlugen. Doch hoffte er bis zuletzt auf eine bessere Zukunft, in der sich seine Vorstellungen durchsetzen würden. Das von ihm hinterlassene Vermögen sollte dazu einen Beitrag leisten. In seinem Vermächtnis, den Richtlinien für die Vermögensverwaltung Bosch GmbH (VVB) vom 19. Juli 1935, erteilte er den Auftrag, sie solle sich den Themen „Gesundheit, Erziehung, Bildung, Förderung Begabter, Völkerversöhnung und dergleichen“ widmen. Er verzichtete darauf, feste Direktiven zu formulieren. Bei der Erfüllung seines Auftrags sollten die



Verantwortlichen später freie Hand haben. Bosch verpflichtete sie, die Umsetzung kontinuierlich zu überdenken und gegebenenfalls neu auszurichten: „Der Buchstabe tötet, der Geist macht lebendig [...]. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, diese Richtlinien auf dem Wege der Fortentwicklung den jeweiligen Veränderungen ständig anzupassen.“

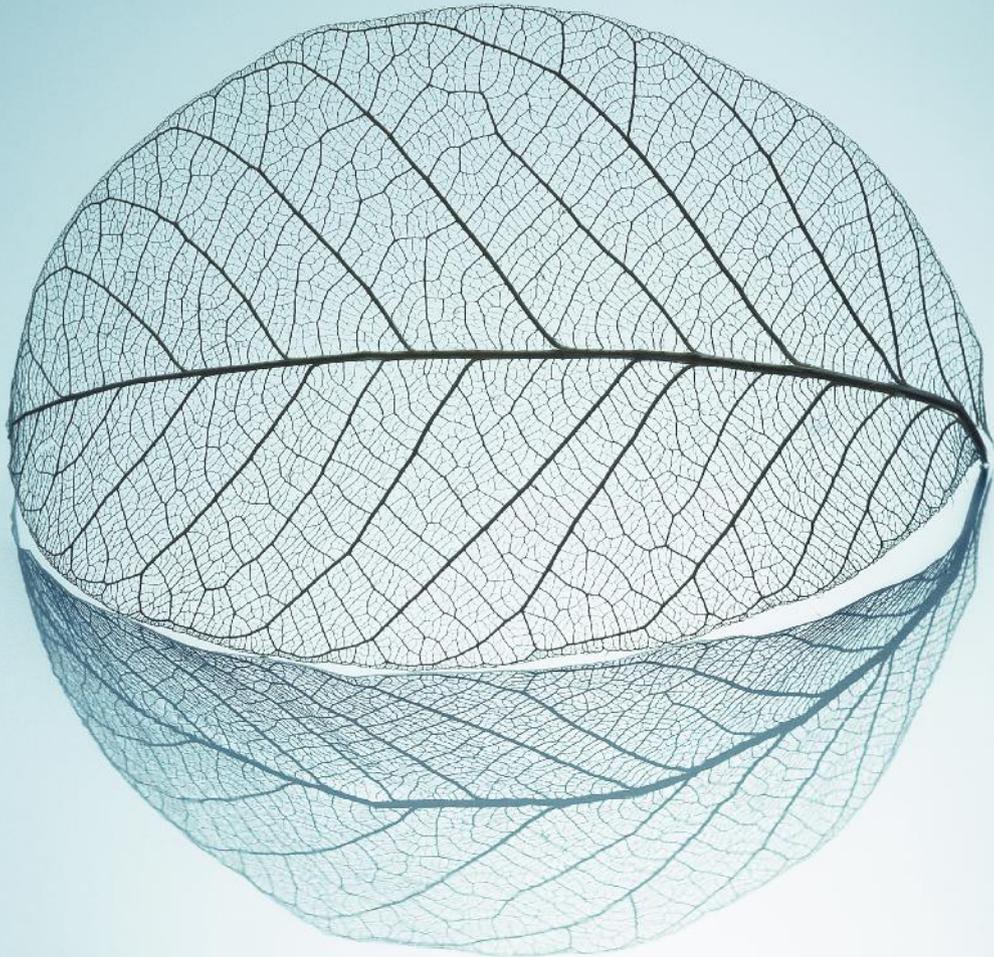
Die Robert Bosch Stiftung, die aus der VVB hervorging, erfüllt seit 55 Jahren diesen Auftrag. In dieser Zeit haben das Kuratorium und die Geschäftsführung das Förderkonzept im Sinne des Vermächtnisses von Robert Bosch immer wieder den jeweiligen Veränderungen angepasst.

**Robert Bosch (1861–1942)** setzte sich für Bereiche wie Bildung, Wissenschaft und Gesundheit ein. Geprägt von der Erfahrung des Ersten Weltkriegs engagierte er sich außerdem auf vielfältige Weise für internationale Verständigung – er sah darin die Basis für Frieden. Dieses Engagement ist bis heute Orientierungsrahmen für die internationale Arbeit der Robert Bosch Stiftung.

# Vier Themen für die Zukunft

TEXT  
Cornelia Varwig

In ihrer internationalen Arbeit fokussiert sich die Robert Bosch Stiftung ab 2020 auf die Themen Konflikte, Klimawandel, Migration und Ungleichheit. Wir stellen vor, worauf es der Stiftung in ihrer künftigen Förderung besonders ankommt.



# Konflikte

## Dauerhaft Frieden schaffen

In den letzten zehn Jahren ist die Zahl der Konflikte fast stetig gestiegen. Laut dem Uppsala Conflict Data Program gab es 2018 weltweit 77 bewaffnete Auseinandersetzungen mit staatlicher Beteiligung, 52 zwischen nichtstaatlichen Gruppen und 33 Akte einseitiger Gewalt gegen Zivilisten. Schätzungsweise 420 Millionen Kinder wachsen in Konfliktregionen auf.

Deeskalation und internationale Friedensarbeit werden immer schwieriger und langwieriger. Das liegt daran, dass Konflikte komplexer und internationaler werden, mit vielfältigen, sich überlagernden Ursachen. Hierzu gehören auch Migration, Ungleichheit sowie der Klimawandel und seine Folgen. Als konfliktreichste Regionen gelten gemäß dem Global Peace Index 2019 der Mittlere Osten und Nordafrika. Aber auch andere Gebiete sind von Konflikten oder zumindest Spannungen belastet: In der Sahelzone, am Horn von Afrika und um die Afrikanischen Großen Seen gibt es offene bewaffnete Konflikte, die Situation auf dem Balkan, in Zentralasien und im Kaukasus ist angespannt, und die Kaschmir-Krise kann jederzeit eskalieren, urteilen Experten.

### NEUE KONFLIKTLINIEN

Zudem verändern sich die globalen Machtverhältnisse. Die internationale Ordnung befindet sich im Umbruch, sodass die bisherigen Mechanismen der Konfliktlösung nicht mehr greifen.

Auch neue Akteure tragen dazu bei, dass sich Konfliktlinien verändern. Fundamentalistische Gruppen etwa, die räumlich getrennt, aber ideologisch verbunden sind, vernetzen sich über soziale Medien und gewinnen so leichter an Einfluss.

Konflikte gehören somit weiterhin zu den größten Herausforderungen unserer Zeit. Sie gelten zudem als zentrales Hindernis für die Erreichung der 17 UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung. In der internationalen Stiftungswelt spielen Konfliktthemen bisher jedoch eine sehr geringe Rolle: Laut dem Peace and Security Funding Index wurde 2016 weniger als ein Prozent der Fördergelder in Frieden und Sicherheit investiert.

Die Robert Bosch Stiftung fördert bereits seit 2013 intensiv im Thema Frieden – und knüpft damit direkt an das Vermächtnis ihres Stifters an. Robert Bosch sah bereits 1912 in Anbetracht der Balkankrise den Frieden in Europa bedroht und setzte sich für die Versöhnung zwischen Völkern und für Frieden und Stabilität ein. Ihre künftige Förderarbeit im Rahmen des Themas Konflikte wird die Stiftung an der Leitfrage ausrichten: Was schafft dauerhaften Frieden?

Die Ausgestaltung der Arbeit baut auf den bisherigen Erfahrungen auf. Eine Erkenntnis ist, dass sich das Modell aufeinanderfolgender Konfliktphasen nicht für die Bewältigung eignet, da Konflikte in der Realität selten zyklisch verlaufen. Vielerorts

überlagern sich Phasen von Destabilisierung, bewaffneter Auseinandersetzung, Deeskalation und Friedensverhandlungen. In rund der Hälfte der Fälle eskaliert die Gewalt binnen fünf Jahren nach einem Friedensabkommen wieder.

### DAS GANZE SEHEN

Daher werden Konflikte in der Förderarbeit künftig ganzheitlich betrachtet. Auf lange Sicht will die Robert Bosch Stiftung betroffene Gesellschaften darin unterstützen, eine möglichst große Widerstandskraft gegen das Wiederaufflammen von Konflikten zu entwickeln. Ziel ist ein „positiver Frieden“. So nannte der norwegische Friedensforscher Johan Galtung Anfang der 1970er-Jahre einen Zustand, in dem nicht nur die akute Gewalt gestoppt ist, sondern potenzielle Konfliktursachen wie Armut oder Diskriminierung beseitigt sind und dauerhaft soziale Gerechtigkeit herrscht.

Um Wirkung zu erzielen, wird sich die Stiftung auf ausgewählte Konfliktregionen konzentrieren und sich in diesen langfristig engagieren. Dabei setzt sie auf starke, internationale Partner in staatlichen und privaten Institutionen, insbesondere aber auf lokale Organisationen in den Krisengebieten. Wichtigster Ansatz ist die sektorenübergreifende Zusammenarbeit vor Ort, die die Stiftung unterstützen will, damit gemeinsame und tragfähige Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt werden.

# Klimawandel

## Ressourcen schonen, Lasten gerecht verteilen

Mehr Tropenstürme, stärkere Überschwemmungen, längere Dürren – die Effekte des Klimawandels sind bereits heute spürbar. Das zeigen nicht nur heftiger und häufiger werdende Extremwetterphänomene, sondern auch die Zerstörung von Lebensräumen und der vielerorts gewachsene Migrationsdruck. Die bisherigen Bemühungen, dem menschengemachten Klimawandel entgegenzuwirken, reichen nicht aus. Es fehlen international bindende Vereinbarungen, die über die freiwilligen Selbstverpflichtungen der Staaten hinausgehen. Selbst mit diesen wird sich die durchschnittliche Erdtemperatur bis Ende des Jahrhunderts um mehr als 3 Grad erhöhen. Angestrebt sind laut dem Pariser Klimaabkommen 2 Grad. Der Weltklimarat unterstreicht in seinem jüngsten Bericht, dass die globale Erwärmung 1,5 Grad nicht übersteigen sollte.

Auch dieses Ziel ist immer noch erreichbar, sagen Klimaexperten. Doch in vielen Ländern ist die Sorge groß, dass eine ambitionierte Klimapolitik das Wirtschaftswachstum zunichtemachen könnte. Allerdings ist das Gegenteil der Fall: Laut dem britischen Ökonomen Nicholas Stern belaufen sich die Kosten des Handelns „auf ungefähr ein Prozent der globalen jährlichen Wirtschaftsleistung“. Die Kosten des Nichtstuns sind dagegen weitaus höher: Durch Klimaschäden droht laut Stern ein Verlust von fünf Prozent der globalen Wirtschaftsleistung pro Jahr, pessimistischeren Schätzungen zufolge sogar bis zu zwanzig Prozent.

### DAS FRIEDLICHE ZUSAMMENLEBEN IST GEFÄHRDET

Der Klimawandel wirkt sich aber noch auf ganz andere Weise aus: als

Migrationstreiber, Konfliktverstärker und Verstärker der negativen Folgen von Ungleichheit. Zwar spielen insgesamt viele Ursachen eine Rolle, doch gibt es starke Anzeichen dafür, dass die Klimaveränderung bestehende globale Herausforderungen potenziert. Das Ausmaß der humanitären Folgen kann das friedliche Zusammenleben gefährden. Damit rückt der Klimawandel ins Blickfeld der Robert Bosch Stiftung, deren übergeordnetes Ziel es ist, zu Frieden und Stabilität in der Welt beizutragen.

Die Arbeit im Rahmen des Themas Klimawandel wird unter der Leitfrage stehen: Wie können Gesellschaften die Belastungen durch Klima- und Umweltveränderungen reduzieren? Ein Ansatzpunkt besteht darin, den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen zu fördern. Das Ziel ist es, damit Versorgung zu sichern, Verteilungskonflikten entgegenzuwirken und eine nachhaltige Entwicklung zu fördern.

### BENACHTEILIGTE GRUPPEN STÄRKEN

Im Hinblick auf mehr Klimagerechtigkeit will die Stiftung dazu beitragen, die Lasten des Klimawandels fairer zu verteilen. Denn Bevölkerungsgruppen, die am wenigsten zum menschengemachten Klimawandel beitragen, haben oft am stärksten unter seinen Folgen zu leiden. Um ihre Interessen besser vertreten zu können, müssen die benachteiligten Gruppen am internationalen Diskurs beteiligt werden. Ein fairer Aushandlungsprozess aller Beteiligten ist die Grundlage dafür, Lösungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung zu finden, zu verbreiten und in die Tat umzusetzen.

### NACHGEFRAGT

#### Wie können Menschen zum Klimaschutz beitragen – und was sind die Hindernisse?

Als Verbraucher haben die Menschen einen starken Einfluss darauf, die Wirtschaft relativ schnell in Richtung nachhaltiger Produktions- und Konsummöglichkeiten zu bewegen. Allerdings sensibilisiert weder das formale noch das informelle Bildungssystem ausreichend für die menschliche Verantwortung gegenüber dem Planeten und gegenüber künftigen Generationen.

#### 1,5 statt 2 Grad Celsius Erderwärmung – warum machen 0,5 Grad mehr oder weniger solch einen Unterschied?

Die Vermeidung von 0,5 Grad mehr kann fast 10 Millionen Menschen vor den Folgen des Meeresspiegelanstiegs bewahren. Außerdem ließe sich der Anteil der Weltbevölkerung, der von klimabedingtem Wassermangel betroffen ist, um bis zu 50 Prozent reduzieren. Vielen Städten weltweit geht jetzt schon das Wasser aus. In Indien werden 2020 bereits 21 Großstädte betroffen sein. Laut dem Weltklimarat zählt das kleinste bisschen Erwärmung, jede Minute, jede Aktion.



**Leena Srivastava**, ehemalige Fellow an der Robert Bosch Academy, ist stellvertretende Generaldirektorin am International Institute for Applied Systems Analysis (IIASA) in Wien. Sie hat über drei Jahrzehnte Forschungserfahrung in Energie-, Umwelt- und Klimapolitik.

# Migration

## Fokus auf die Menschenwürde

Migration gibt es seit Menschengedenken und findet rund um den Globus statt, doch sie nimmt stetig zu und hat längst eine Größenordnung erreicht, die sie zu einer globalen Herausforderung macht. 2018 waren nach Schätzungen der Vereinten Nationen 3,5 Prozent der Weltbevölkerung Migranten – also rund 272 Millionen Menschen.

Global betrachtet kommt nur ein geringer Teil der Migranten nach Europa. Die größten Wanderbewegungen finden innerhalb von Ländern und Regionen in Afrika, Asien, im Nahen Osten sowie Zentral- und Nordamerika statt. Nachbarländer von Kriegs- und Krisengebieten beherbergen die meisten Flüchtlinge, zum Beispiel die Türkei, Pakistan, der Libanon, der Iran, Uganda und Äthiopien. Migration umfasst internationale wie nationale Migrationsprozesse sowie Flucht und Arbeitsmigration gleichermaßen. Sie zielt in der Regel auf die Sicherung des Überlebens und die Verbesserung der Lebensbedingungen. Migration über große Distanzen hinweg bleibt dabei die Ausnahme. Ebenso dauerhafte Aufenthalte: Vor allem in Afrika und Asien verbreiten sich zunehmend zyklische Migrationsmuster, in denen Migranten zwischen Herkunfts- und einem Zielland oder mehreren Zielländern hin- und herwandern.

### ABKOMMEN NICHT ZEITGEMÄSS

Die Genfer Flüchtlingskonvention von 1951 wird der heutigen Situation nicht gerecht. Sie berücksichtigt weder zyklische Wanderbewegungen noch neue Migrationstreiber wie etwa den Klimawandel. Zwar hat die UNO-Generalversammlung nach der 2016 verabschiedeten New Yorker Erklärung 2018 einen Migrations- und einen Flüchtlingspakt beschlossen. Doch diese zwischenstaatlichen Vereinbarungen gehen nach Meinung

zahlreicher Experten inhaltlich nicht weit genug und sind zudem rechtlich nicht bindend.

Inzwischen bringen sich immer mehr neue Akteure in internationalen Foren zur Migration ein. Große Städte und Kommunen beteiligen sich beispielsweise stärker am länderübergreifenden Dialog. Sie übernehmen mehr Verantwortung bei der Aufnahme von Flüchtlingen – und fallen durch eine oft pragmatische und lösungsorientierte Herangehensweise auf. Auch die Rolle der Migranten selbst verändert sich. Sie gründen eigene Organisationen, vernetzen sich zunehmend und können eine wertvolle Brückenfunktion zwischen Gesellschaften einnehmen.

### VERSCHIEDENE PERSPEKTIVEN EINBEZIEHEN

Mit dem übergeordneten Ziel, einen Beitrag zur internationalen Verständigung und Kooperation zu leisten, beschäftigt sich die Robert Bosch Stiftung mit der Frage: Wie kann Migration im internationalen Miteinander menschenwürdig und nachhaltig gestaltet werden? Wie können Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft im internationalen Austausch gemeinsame Lösungsansätze finden? Ein Schlüssel für die Entwicklung von langfristigen Konzepten ist die grenzüberschreitende Zusammenarbeit über akute Notsituationen hinaus und frei von tagespolitischen Zwängen.

Ein Anliegen der Robert Bosch Stiftung ist zudem, den Diskurs über Migration zu versachlichen. Das heißt nicht, Ängste und Sorgen von Menschen auszuschließen – unterschiedliche Perspektiven sollten gehört und einbezogen werden. So können auf Grundlage differenzierter Betrachtungen zukunftsorientierte Lösungen gefunden werden.

### NACHGEFRAGT

#### 2018 wurde der erste „Globale Pakt für sichere, geordnete und reguläre Migration“ unter dem Dach der Vereinten Nationen geschlossen. Inwieweit bringt er die internationale Migrationspolitik voran?

Der Pakt sollte die gesamte Bandbreite aller für Migranten relevanten Themen abdecken. Nun gibt es eine starke Betonung der regulären Migration. Tatsache ist jedoch, dass viele Menschen irreguläre Migranten sind. Sie haben keine andere Wahl, als illegal zu reisen. Das ist eine Realität, die wir akzeptieren müssen.

#### Das Thema Migration weckt bei Menschen mitunter Ängste. Wie kann man diesen begegnen?

Vergleicht man die Zahl der Migranten, die nach Europa kommen, mit der Zahl derer, die durch Afrika ziehen, ist sie sehr gering. Deshalb bin ich immer unzufrieden mit Ausdrücken wie „überannt“ oder „überschwemmt“. Einige Menschen sind besorgt, dass Migration ihre heimische Kultur gefährdet. Natürlich muss man diese Wahrnehmung respektieren, wobei ich denke, dass diese Angst übertrieben ist. Hier könnten positive Erfahrungen helfen, die Menschen in anderen Ländern gemacht haben.



**David Donoghue**, ehemals irischer Botschafter in Deutschland, Österreich und Russland, ist Experte für politische Ordnung und internationale Entwicklung und war 2019 Fellow an der Robert Bosch Academy in Berlin.

# Ungleichheit

## Ursachen behandeln, nicht nur Symptome

Gleiche Freiheiten und Chancen sind elementar für ein selbstbestimmtes Leben in Würde. Wachsende Ungleichheit führt hingegen zu einer Erosion des sozialen Zusammenhalts und gefährdet ein friedliches Zusammenleben. Zugleich geraten erprobte Ansätze zur Reduzierung von Ungleichheit wie der öffentliche Zugang zu qualitativer Bildung derzeit vielerorts unter Druck. Ungleichheit zeigt sich in unterschiedlichen Dimensionen und basiert auf vielen verschiedenen Faktoren: Herkunft, wirtschaftliche Lage, soziale Situation, ethnische oder religiöse Zugehörigkeit und Geschlecht sind nur einige davon. Diese Faktoren treten oft gemeinsam auf und können sich gegenseitig verstärken.

Deshalb zeigt erst ein ganzheitlicher Blick auf unterschiedliche Formen von Ungleichheit und deren Wechselwirkungen, warum bestimmte Gruppen grundsätzlich vom gesellschaftlichen Fortschritt ausgeschlossen sind. Die Juristin Kimberlé Crenshaw von der Columbia University hat dies etwa am Beispiel afroamerikanischer Frauen gezeigt - und für diesen Ansatz den Begriff der Intersektionalität geprägt.

Daran orientiert sich auch die Robert Bosch Stiftung, wenn sie sich künftig mit den Ursachen und Folgen von Ungleichheit beschäftigt: Sie will verschiedene Formen von Ungleichheit und deren Wechselwirkung betrachten und den Erkenntnisstand verbessern, um gemeinsam mit Partnern Lösungsansätze zu entwickeln.

### FOKUS AUF TEILBEREICHE GREIFT ZU KURZ

Da es in der Praxis schwierig ist, mehrere Formen von Ungleichheit

gleichzeitig zu berücksichtigen, richten sich viele existierende Förderprogramme auf Teilbereiche, etwa auf Bildungsungleichheit oder die Diskriminierung einer religiösen Minderheit. Das wird mehrfach benachteiligten Gruppen jedoch nicht gerecht. Lässt man bei Lösungsansätzen das Zusammenspiel der verschiedenen Ungleichheitsdimensionen außer Acht, können Probleme sogar noch verschärft werden. Durch die Fokussierung auf einen Teilbereich werden häufig nur Symptome, nicht aber die Ursachen von Ungleichheit behandelt.

Ungleichheit hat stets strukturelle Ursachen, beispielsweise patriarchale Traditionen, rassistische Ideologien oder unfaire Handelspraktiken und Wertschöpfungsketten. Da bisher noch zu wenig darüber bekannt ist, wie verschiedene Ursachen und Wirkungen zusammenhängen, vor allem aber, wie sich theoretisches Wissen in praktische Maßnahmen zur Reduktion von Ungleichheit übersetzen lässt, will die Robert Bosch Stiftung dazu beitragen, die Erkenntnisse über Intersektionalität zu erweitern.

Einzelnen betrachtet gibt es bereits Erhebungen und Prognosen. Was die ökonomische Ungleichheit betrifft, sind Experten wenig optimistisch. Der Gini-Koeffizient, ein statistisches Maß für die globale Einkommens- und Vermögensverteilung, deutet zwar darauf hin, dass die weltweite ökonomische Ungleichheit abnimmt. Innerhalb von Staaten wird die Einkommens- und Vermögensungleichheit aber auf sehr hohem Niveau bleiben, mancherorts sogar steigen.

Soziale Ungleichheit sehen Experten häufig als Vorläufer von ökonomischer Ungleichheit. So geht beispielsweise Diskriminierung aufgrund des Geschlechts oder der Ethnie oft einher mit erschwertem Zugang zu Bildung, politischer

Teilhabe und Gesundheitsversorgung. Das bedeutet letztlich auch verminderte Chancen, Einkommen zu generieren und Vermögen aufzubauen.

### NEUE KATEGORIE: ÖKOLOGISCHE UNGLEICHHEIT

Eine vergleichsweise neue Kategorie ist die ökologische Ungleichheit. Sie umfasst die Folgen des Klimawandels, den ungleichen Zugang zu Wasser und Nahrung sowie die ungleichen Auswirkungen von Umweltgesetzgebung. Klimabedingte Naturkatastrophen treffen vor allem den Globalen Süden - und dort häufig Menschen, die ohnehin benachteiligt sind: zum Beispiel Bauern in Unterküften, die Naturkatastrophen nicht standhalten können.

Um Ungleichheit auf verschiedenen Ebenen entgegenwirken zu können, will die Robert Bosch Stiftung zunächst Experten aus Theorie und Praxis besser vernetzen. Außerdem will sie innovative Ideen unterstützen, die sich aus konkreten Projekten heraus entwickeln. Nicht zuletzt wird die Stiftung dabei selbst eine lernende Rolle einnehmen und „Querschnittsexpertise“ für bestimmte Regionen und Themen aufbauen.

### Im Nexus

Konflikte, Klimawandel, Migration und Ungleichheit sind auf vielfältige Weisen miteinander verbunden und bedingen sich gegenseitig. In der Strategieentwicklung und künftigen Förderung werden die Themen sowohl individuell als auch im Nexus bearbeitet. Nur die Gesamtbetrachtung ermöglicht es, wirksame und zukunftsgerichtete Lösungen zu entwickeln. Diese sollten auf sektorenübergreifender Zusammenarbeit und aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhen und kontinuierliches Lernen ermöglichen.



# Wie können Stiftungen besser werden?

Die drei Gesprächspartner, die wir hier in einem Raum zeigen, waren während der Debatte in drei Ländern: in der Schweiz, den USA und Bosnien und Herzegowina. Das Gespräch fand per Videokonferenz statt.



**GESPRÄCH**  
Martin Petersen

**ILLUSTRATIONEN**  
Studio Pong

Weltweit suchen Stiftungen nach Wegen, effektiver und nachhaltiger wirksam zu sein. Wie das gelingen kann, diskutieren wir mit einer Evaluationsexpertin und zwei Stiftungspräsidenten.

# „Für bessere Ergebnisse müssen wir die Daten gemeinsam nutzen, die derzeit jeder für sich sammelt.“

Zoran Puljic

## Erlauben Sie mir eine ganz grundsätzliche Frage: Was verstehen Sie unter effektiver Philanthropie?

**Larry Kramer:** Das ist eine sehr schwierige Frage, da sie so allgemein ist. Sie lässt sich in zwei Fragen aufteilen. Erstens: Welche Ziele sollten wir anstreben? Dadurch bekommen wir ein Gefühl dafür, wo wir unsere Schwerpunkte setzen sollten. Zweitens: Wie erreichen wir diese Ziele? Machen wir unsere Sache gut?

## Frau Ofir, wie würden Sie als Evaluatorin mit jahrelanger Erfahrung wirksame Philanthropie definieren?

**Zenda Ofir:** Schauen wir uns doch an, was ich evaluieren würde, wenn ich die Wirksamkeit von Philanthropie gewährleisten möchte. Ich würde sagen: Wirksame Philanthropie ist heutzutage nicht nur auf den einzelnen Menschen ausgerichtet – stattdessen rücken der Planet oder Ökosysteme in den Fokus. Eine langfristige Perspektive gehört ebenfalls dazu, selbst bei kurzfristigen Projekten. Die isolierte Betrachtung von Einzelelementen statt des Gesamtzusammenhangs und lineares Denken sind veraltet. Wirksame Philanthropie braucht einen angstfreien Umgang mit Komplexität. Außerdem ist Demut angesagt – im Hinblick auf das, was aus welchen Gründen wie funktioniert. Ich würde nach Organisationen Ausschau halten, die nicht einfach auf herkömmliche Entwicklungsmodelle zurückgreifen, die auf veralteten Denkweisen beruhen. Wichtig sind auch Flexibilität

und Anpassungsfähigkeit. Man sollte nicht nur Momentaufnahmen im Kopf haben, sondern die großen Linien – auch bei der Evaluierung. Und schließlich lege ich Wert darauf, dass Organisationen nicht so sehr auf Wirkungsmessung versessen sind.

## Was meinen Sie mit „auf Wirkungsmessung versessen“?

**Zenda Ofir:** Philanthropie muss heutzutage berücksichtigen, was die beste Form und die beste Umsetzung sind, um nachhaltige Wirkung und Transformation zu erreichen. Sie darf sich nicht auf den Versuch beschränken, diese zu messen. Und noch wichtiger: Sie muss sich ernsthaft mit den Folgen ihrer Handlungen beschäftigen, die möglicherweise beabsichtigte Ergebnisse mindern oder neutralisieren.

**Larry Kramer:** Alle von Zenda genannten Punkte gehen auf die Frage zurück, die ich eingangs erwähnte: Machen wir unsere Sache gut? An dieser Stelle sind Wirkungsmessungen sinnvoll. Man kann nicht wissen, ob man seine Sache gut macht, wenn man keine Möglichkeit hat, sie zu messen. Andererseits kann Messung zu einem Fetisch werden, der im Weg steht. Man muss gewährleisten, dass der Schwanz nicht mit dem Hund wedelt, dass man angemessene Fragen stellt. Für uns bedeutet das, dass wir die Evaluierung gleich zu Beginn in die Strategie integrieren.

**Zenda Ofir:** Dem möchte ich nicht widersprechen und doch gibt es zwei

offensichtliche Fragen. Erstens: Wessen Werte gelten, wenn man festlegt, was aus welchen Gründen wie und für wen funktioniert und auch was man erreichen will? Zweitens: Was gilt als Erfolg? Diese beiden Fragen hängen miteinander zusammen. In unterschiedlichen Wertesystemen ist Erfolg möglicherweise unterschiedlich definiert. Und Ziele zu erreichen ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit wirksamer Philanthropie, da bestimmte Ziele zu einem gegebenen Zeitpunkt möglicherweise nicht der Gesellschaft angemessen sind, der sie dienen sollen. Es ist erstaunlich, wie wenig wir darüber wissen, wie unterschiedliche Gesellschaften denken und möglicherweise auf Maßnahmen reagieren.

## Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

**Zenda Ofir:** Bestimmte indigene Völker akzeptieren keine Daten oder Informationen als Beweise, es sei denn, sie waren an ihrer Entwicklung beteiligt. Dies steht Vorstellungen von Objektivität entgegen. Und wenn man ein Programm in einer indigenen Gesellschaft durchführt – wessen Werte legt man dann an, um zu bestimmen, ob die Belege, die zur Beurteilung der Wirksamkeit oder des Erfolgs dienen, glaubwürdig sind?

**Larry Kramer:** Wir arbeiten viel im Bereich der reproduktiven Gesundheit von Frauen im frankofonen Westafrika. Diese Arbeit finde ich mitunter im folgenden Sinne problematisch: Frauen haben dort im Durchschnitt etwa sieben Kinder. Wir wissen, dass

# „Messung kann ein Fetisch werden, der im Weg steht.“

Larry Kramer

das furchtbare Auswirkungen auf die Umwelt, die Gesellschaft und auf die Zukunftschancen dieser Familien hat und so weiter. Trotzdem möchten die Frauen sieben Kinder haben. Die Frage, die sich stellt, lautet: Wie rechtfertigen wir, dass wir dorthin gehen und Bemühungen finanzieren, die ein Umdenken bewirken sollen? Wir rechtfertigen das damit, dass die Regierungen dieser Gesellschaften ein Umdenken anstreben. Trotzdem frage ich mich manchmal, ob das angemessen ist.

### **Frau Ofir, was ist Ihrer Meinung nach in solchen Fällen wichtig?**

**Zenda Ofir:** Wenn man von außen in eine Gesellschaft eingreift, dann muss man überaus sensibel vorgehen. Die Bemühungen sind nur dann nachhaltig, wenn die Menschen im betroffenen Land selbst die Kontrolle über die Veränderung übernehmen, sie für wünschenswert halten und sie voranbringen. Und man muss die Systeme verstehen, in denen man seine Maßnahmen durchführt. Daher ist „Big Data“ ein interessantes Thema, also quantitative Daten, und „Thick Data“, die zu deutlich mehr qualitativem Verstehen führen. Außerdem wichtig: „Warm Data“, mit denen man die Beziehungen von Systemen untereinander nachvollziehen kann.

### **Herr Puljic, Sie arbeiten in Bosnien und Herzegowina. Wie kann Philanthropie Ihrer Meinung nach wirksamer werden?**

**Zoran Puljic:** Für größere Wirksamkeit und für bessere Zusammenarbeit und Evaluierung müssen wir Wege finden, die Daten, die jeder weltweit jeweils für sich sammelt, gemeinsam zu nutzen, sodass Systeme entstehen, die laufend auf alles reagieren, was auf diesem Gebiet geschieht. Viele große Unternehmen sammeln und analysieren Daten und nutzen sie für Prognosen. Im gemeinnützigen Sektor schöpfen wir noch nicht das gesamte Potenzial der Daten aus, die wir produzieren. Wir müssen also mehr zusammenarbeiten, digitaler und offener dafür werden, künstliche

**Larry Kramer** ist Präsident der William and Flora Hewlett Foundation, einer der 20 finanzstärksten Stiftungen weltweit. Die William and Flora Hewlett Foundation hat ihren Sitz in den USA und ist global tätig, hauptsächlich in den Bereichen Bildungswesen, reproduktive Gesundheit und Umweltschutz. Larry Kramer hat sich wiederholt für mehr Zusammenarbeit zwischen Stiftungen und für langfristige Spendenstrategien ausgesprochen.



Intelligenz zur Datenanalyse einzusetzen. Hier liegt die Zukunft des Sektors. Und wir sollten jetzt anfangen, da wir ansonsten für die immensen Herausforderungen der Gegenwart nicht gerüstet sind.

**Larry Kramer:** Der Aufbau einer Infrastruktur für gute Philanthropie ist etwas, woran man gemeinsam arbeiten kann. Aber es gibt verschwindend wenige Geldgeber, die sich dafür interessieren. Wir sind schon seit einer Weile an diesem Thema dran und haben weltweit nur etwa vier Partner gefunden, die überhaupt bereit sind, Geld und Ressourcen in derartige Vorhaben zu investieren.

**Im Gegensatz zu demokratischen Regierungen werden Philanthropen und Stiftungen nicht gewählt und damit beauftragt, die Gesellschaft zu gestalten. Daher sollten wir neben Wirksamkeit auch über Legitimität**

### **sprechen. Was legitimiert Ihrer Meinung nach philanthropisches Handeln in unseren Gesellschaften?**

**Zoran Puljic:** Ich denke, wir müssen völlig transparent sein. Unsere Stiftung leitet Legitimität daraus ab, dass wir ein großes virtuelles und reales Netzwerk junger Freiwilliger aufbauen, die mit uns im ganzen Land arbeiten. Wir arbeiten außerdem mit fast der Hälfte der Kommunen unseres Landes zusammen. Zu jedem Euro, den wir einsetzen, kommt mindestens ein weiterer von ihnen hinzu. Lokale Firmen, gemeinnützige Unternehmen und Bürger verdoppeln dann noch mal den Betrag. Zum Schluss werden die Mittel für die Gemeinschaft verwendet und von jungen Freiwilligen verwaltet. Entscheidungen werden von jungen Menschen für junge Menschen getroffen, von Menschen vor Ort für Menschen vor Ort und nicht zentral von unserem Büro aus.

**Herr Kramer, wie legitimieren Sie die Maßnahmen der Hewlett Foundation und wem gegenüber fühlen Sie sich verantwortlich?**

**Larry Kramer:** Wir müssen uns nicht in dem Sinne verantworten, wie Unternehmen sich Kunden gegenüber verantworten müssen, sondern der Regierung gegenüber, die uns zu jedem Zeitpunkt regulieren kann. Um die demokratische Legitimation unserer Tätigkeit zu verstehen, sollten wir mit einer realistischen Auffassung von demokratischer Politik und ihrer Funktionsweise beginnen. Es geht nicht um Stiftungen, sondern um Vermögen. Mithilfe von Geld ist man möglicherweise in der Lage, die Politik auf eine Weise zu bewegen, wie es ohne Geld nicht möglich wäre. Wir sollten nicht vom idealistischen Bild einer demokratischen Regierung

**„Man ist den Menschen gegenüber verantwortlich, denen man helfen möchte.“**

Zenda Ofir

irgendwo da draußen ausgehen, die unbeeinflusst Entscheidungen für alle trifft. Die wichtigste Frage lautet: Wie würde die Welt aussehen, wenn es uns nicht gäbe? Wenn man die Stiftungen aus dem Spiel nehmen würde, dann würde sich der Spielraum für nicht regulierten Reichtum, der unsere demokratische Politik auf gänzlich intransparente Weise in bestimmte Richtungen drängt, sogar noch vergrößern.

**Zenda Ofir:** Meine Perspektive ist: Man ist nicht hauptsächlich Aktionären oder der Regierung gegenüber verantwortlich, sondern den Menschen, denen man helfen möchte. Legitimation leitet sich auch von der Integrität ab, mit der man handelt. Die Grundsätze der eigenen Arbeit und die Bereitschaft zu lernen müssen gewährleisten, dass diejenigen, für die man arbeitet, einen als legitim ansehen. Außerdem möchte ich anmerken, dass Transparenz eine sehr komplexe Angelegenheit ist. Manchmal gehören zu Evaluierungen sensible Informationen, die sich leicht falsch auslegen lassen, zum Beispiel durch Medien oder politische Gegner. Das ist ein großes Problem.



**Zoran Puljic** ist Leiter der Mozaik Foundation, die junge Sozialunternehmer in Bosnien und Herzegowina unterstützt. In den letzten Jahren hat Mozaik einen ambitionierten Fokussierungs- und Neuausrichtungsprozess durchlaufen – von der kurzfristigen Projektarbeit hin zur Orientierung an langfristigen Impact-Zielen. So will Mozaik bis 2025 einer neuen, wertgetriebenen Unternehmerngeneration zum Durchbruch verhelfen, die dann wiederum anderen Jugendlichen als Vorbild dienen kann.

**Stellt zu große Transparenz eine Gefahr dar?**

**Larry Kramer:** Transparent zu sein, ist schwierig, aber es nicht zu sein, ist unklug. Mir fallen viele Organisationen und Personen ein, die sich durch mangelnde Transparenz in schwierige Situationen gebracht haben, aber nur wenige, die durch Transparenz in Schwierigkeiten geraten sind. Das größere Problem besteht darin, dass kleine Stiftungen ihre Ergebnisse nicht nachverfolgen. Wir hingegen überwachen Ergebnisse und veröffentlichen alle Evaluierungen online. Auf diese Weise erhalten wir Hinweise darauf, wo möglicherweise Schwächen liegen. Es ist einfach besser, transparent zu arbeiten und sich erklären zu können.

**Zenda Ofir:** Dem stimme ich zu. Allerdings gibt es Länder, in denen das Leben von Personen oder die Zukunft von Organisationen bedroht sein können. Man sollte nicht vergessen,

dass im Globalen Süden alles viel problematischer ist.

**Zoran Puljic:** Stiftungen machen zahlreiche Fehler. Natürlich gibt es immer jemanden, der darauf wartet, uns deshalb zu zerreißen. Aber ich glaube, dass Legitimität auch durch Lernen erreicht werden kann. Es ist sinnvoll, dass für Stiftungen diese Foren existieren, die für die Medien nicht zugänglich sind. Hier können wir offener über unsere Misserfolge und Dilemmata sprechen, um aus ihnen zu lernen. Um dann wieder transparenter, relevanter zu werden.

### Welche Chancen und Herausforderungen bringen die kommenden Jahre Ihrer Meinung nach für den philanthropischen Sektor mit sich?

**Larry Kramer:** Alle bislang erzielten Ergebnisse der Philanthropie waren möglich, weil es einige Grundlagen gibt, deren Existenz wir für selbstverständlich halten. Eine intakte Umwelt, ein stabiles demokratisches System und ein stabiles, gesellschaftliches und politisches Umfeld waren die Grundlagen für langfristige Investitionen und langfristige institutionelle Entwicklungen. Diese Grundlagen sind gegenwärtig global gefährdet. Der Klimawandel und die zunehmenden Funktionsstörungen der demokratischen Systeme bedrohen die Fundamente, auf denen alles beruht, was wir tun. Für jeden Geldgeber ist es unhaltbar, so weiterzumachen wie bisher, denn wenn diese Fundamente einstürzen, wäre alles Gute, was sie erreicht haben, zunichte. Jeder Geldgeber sollte sich dem Klimawandel widmen. Nicht weil er wichtiger wäre als alle anderen Probleme, sondern weil er Teil jedes anderen Problems ist. Hierauf und auf der zunehmenden Erosion der demokratischen Systeme muss das Hauptaugenmerk liegen, unabhängig von den anderen Prioritäten, die man hat.

**Zoran Puljic:** Ich würde der vierten industriellen Revolution sogar noch höhere Priorität geben als dem Klimawandel. Selbst wenn Zusammenhänge bestehen. Meiner Meinung nach befinden wir uns im Übergang von einer Zeit der Stabilität zu einer Zeit

**Zenda Ofir** ist eine Evaluatorin aus Südafrika, die auf lokaler bis hin zu globaler Ebene mit bi- und multilateralen Organisationen, Regierungen, Hochschulen und Stiftungen in mehr als 40 Ländern gearbeitet hat. Sie ist ehemalige Präsidentin der African Evaluation Association, Honorarprofessorin an der Stellenbosch University und war 2019 Richard von Weizsäcker Fellow der Robert Bosch Academy in Berlin. Zenda Ofir setzt sich dafür ein, die Evaluierung nachhaltiger und transformativer Entwicklung auf Grundlage weltweit verschiedener Modelle, Erfahrungen und Wertesysteme voranzubringen.



der Volatilität, die von zunehmender Unvorhersehbarkeit geprägt ist. Und dadurch entsteht großer Druck auf die Stiftungen. Die Menschen werden uns fragen, warum Ressourcen nicht besser genutzt und für die neuen Herausforderungen global eingesetzt werden. Ich halte das für eine Chance. Denn wenn wir es hinbekommen, dann können wir die Auswirkungen der Volatilität wirklich abfedern und uns um diejenigen kümmern, die abgehängt wurden, denn deren Zahl wird in den kommenden Jahren immer weiter steigen.

**Zenda Ofir:** Wir sind in einem Zeitalter angekommen, in dem der Mensch der größte Einflussfaktor ist und dem Planeten großen Schaden zufügt. Die Dringlichkeit, Lösungen zu finden, und

die Maßstäbe, in denen wir denken müssen, sind überwältigend. Dies sind fantastische Zeiten für eine Zusammenarbeit, durch die wir Transformationssysteme – wie wir sie analog zu Gesundheits- oder Bildungssystemen nennen – schaffen können. Wenn wir unser heutiges Wissen über Komplexitätstheorie und die Art, wie Systeme funktionieren, anwenden, können wir größere Wirkungen als je zuvor erzielen. Philanthropie kann dabei eine führende Rolle übernehmen, denn sie ist freier von kurzfristigen politischen Interessen. Dies sind also aufregende Zeiten. Ich freue mich auf die Durchbrüche, die wir durch diese Art der Zusammenarbeit erzielen werden.

TEXT  
Nicole Zepter

FOTOS  
Gene Glover,  
Thomas Pirot

# Neuanfang von innen

In den letzten Monaten haben rund 100 Mitarbeiter der Stiftung am Strategieprozess „Völkerverständigung für die Zukunft“ mitgewirkt. Acht von ihnen erzählen, wie sie den Prozess erlebten.

Antonia Röhm konnte dem Wandel zunächst von außen zusehen. Die Senior Projektmanagerin arbeitete im Rahmen eines Austauschprogramms im Auswärtigen Amt, als die Stiftung einen grundlegenden Erneuerungsprozess ankündigte. Monate später, zurück in der Stiftung, saß sie nicht mehr an ihrem Arbeitsplatz, sondern in einem Szenarienworkshop, in dem es um die Welt und ihre Konflikte in 20 Jahren ging. Antonia Röhm war Teil eines – gemessen an Intensität und Personaleinsatz – bislang einmaligen Projekts in der Geschichte der Robert Bosch Stiftung. 18 Monate lang haben es sich mehr als 100 Mitarbeiter zur Aufgabe gemacht, eine Antwort auf eine große Frage zu bekommen: Woran wollen wir in Zukunft arbeiten? 18 Monate, in denen Stiftungsmitarbeiter sich damit beschäftigten, wie das Vermächtnis Robert Boschs heute interpretiert und umgesetzt werden kann. Und was die Philanthropie in der sich rasant verändernden Welt leisten muss, um weiterhin wirksam zu sein.

18 Monate, in denen das Arbeitsfeld mit Unterstützung internationaler Experten neu vermessen wurde. Das implizierte Recherchereisen und Fachkonferenzen, Gespräche mit Wissenschaftlern und das Kennenlernen anderer Stiftungen weltweit. Eine Stiftung von innen zu verändern, während die reguläre Projektarbeit weiterläuft – das ist ein Kraftakt für die Mitarbeiter. Roswitha Meurers kennt den Erneuerungsprozess in und auswendig. Sie hat ihn mitorganisiert. Die Sekretärin der Geschäftsführerin Sandra Breka sitzt in Berlin und hat die Zeit fast minutiös durchgeplant. Wann muss wer zusammenkommen, welche Arbeit kann man in Flugzeiten erledigen, wann sind die Abgaben? Sie wusste: „Wir können keinen einzigen Termin verlegen.“ Als der Startschuss fiel, hatte sie das Gefühl, dass alles möglich ist. „Jeder schwärmte aus, holte sich mit unvoreingenommenem Blick Input“, erzählt sie. „Ich war gespannt, was am Ende als Ergebnis kondensiert werden würde. Denn

dieser eine große Wurf muss gelingen.“ Wie alle Mitarbeiter konnte sich auch Roswitha Meurers auf eine Arbeitsgruppe (AG) bewerben. Es gab in den Arbeitsgruppen zwei Phasen: zunächst den Blick auf viele unterschiedliche Trends, Regionen und Themen, was in einer Art Shortlist mündete. In der zweiten Phase wurden die Themen weiter konkretisiert, bis dem Kuratorium im Sommer 2019 unterschiedliche Themen-Konstellationen für die internationale Arbeit der Stiftung präsentiert werden konnten.

„Als ich 1993 in die Stiftung gekommen bin, waren wir 30 Kollegen, heute sind wir mehr als 200“, erzählt die Projektmanagerin Claudia Fisches. „Insbesondere in den letzten zehn Jahren sind wir stark gewachsen. Für mich war es jetzt ein richtiger Zeitpunkt, um sich für die Zukunft neu aufzustellen.“ Das hieß für Fisches innezuhalten, sich neu zu sortieren und vor allem sich die Zeit zu nehmen. Fisches weiß um die rasante Veränderung in der Welt, durch die ihre



**Laura Bail, Teamassistentin**

„Es war ein ergebnisoffener Prozess. Es braucht Vertrauen, Zeit und auch finanzielle Ressourcen, diesen Wandel von innen heraus zu gestalten. All das haben wir bekommen. Manchmal war es herausfordernd, oft einfach sehr spannend. Wir gestalten gerade unseren zukünftigen Arbeitsplatz, mich hat das sehr motiviert.“



**Markus Lux, Stellvertretender Bereichsleiter**

„Wir haben uns bewusst den globalen Trends gewidmet und uns die Frage gestellt: Welche Herausforderungen gibt es in der Welt? Sind wir noch relevant? Welche Kraft haben wir, mit welchen Ressourcen können wir Wirkung erzielen? Die Stiftungslandschaft verändert sich, weil sie vor neuen Herausforderungen steht. Stiftungen tun sich zusammen, schütten deutlich größere Summen aus und werden gleichzeitig kritischer hinterfragt. Wir wollen mit unseren Mitteln das Bestmögliche tun.“



**Thomas Henneberg, Projektmanager**

„Der gesamte Prozess war eine einzige Lernreise. Besonders lohnenswert fand ich es, über den eigenen Tellerrand hinauszuschauen und sich mit neuen Themen und Regionen zu befassen. Insbesondere die Reise nach Israel hat einen nachhaltigen Eindruck bei mir hinterlassen.“



**Roswitha Meurers, Sekretärin**

„Die Zusammenarbeit in den AGs hat mich begeistert. Wie toll es ist, unterschiedliche Erfahrungen zusammenfließen zu lassen. Die Aufregung kurz vor der Deadline war dann immens. Doch es gab auch ein Sektorkengefühl, als es hieß: Das Ergebnispapier steht, so reichen wir es ein.“



**Antonia Röhm, Senior Projektmanagerin**

„Wir leben in einer volatilen Welt, vieles wird komplexer. Wie reagieren wir als Stiftung darauf? Wir haben uns die Zeit genommen, darauf Antworten zu finden. Mit diesem Prozess haben wir wirklich etwas geschafft. Der Neuanfang ist da, wir wollen loslegen.“



**Clemens Spiess, Senior Projektmanager**

„Der Prozess hat auch unsere Arbeitskultur verändert. Wir arbeiten stärker bereichsübergreifend und haben eine größere Nähe zur Geschäftsführung und den Vorgesetzten entwickelt. Es hat einfach gut funktioniert, weil es kein Top-down-Prozess war.“



**Raphaela Schweiger, Senior Projektmanagerin**

„Warum tun wir, was wir tun? wurde für mich zu einer Leitfrage. Ich arbeite zu Integrations- und Migrationsfragen im Fördergebiet Gesellschaft und konnte mich im Prozess noch stärker mit der internationalen Perspektive der Migration beschäftigen. Es zeigte sich: Es fehlt an langfristigen, zukunftsfähigen Modellen in der Migrations- und Außenpolitik. Was zur Frage führt: Welche Handlungsansätze könnte die Stiftung in Zukunft verfolgen?“

# „Ich habe seit meiner Studienzeit nicht mehr so intensiv gelernt.“

Antonia Röhm

tägliche Arbeit beeinflusst wird. Auch um die negative Seite: „Unsere Handlungsspielräume sind insbesondere in autokratischen Strukturen stärker eingeschränkt. Die Arbeit für unsere Projektpartner wird schwieriger, es landen allgemein mehr Menschen im Gefängnis, die sich für die Zivilgesellschaft einsetzen.“ Auch wenn die Mehrzahl der Länder weltweit politisch und rechtlich günstige Rahmenbedingungen für die Philanthropie aufweist, nehmen Restriktionen und Regulierungen zu. Der direkte Eindruck über Gespräche mit Akteuren vor Ort brachte für viele Kollegen nicht nur Fakten mit sich: „Wir haben sehr viel Inneneinsicht bekommen“, erzählt Fisches. „Es geht auch um die Frage an die Gesprächspartner: Wie geht es Dir heute?“

Die Migrationsexpertin Raphaela Schweiger war während des Erneuerungsprozesses auf einer Recherchereise, von der sie mit neuen Erkenntnissen zurück nach Stuttgart gekommen ist, und mit Ergebnissen, die den Entwicklungsprozess der Völkerverständigung beeinflussen könnten. Die Senior Projektmanagerin reiste eine Woche lang mit weiteren Experten durch Nigeria, um zur migrationsbezogenen Außen- und Entwicklungspolitik zu recherchieren. Sie sprach mit Menschen aus Politik und Verwaltung, NGOs und internationalen Organisationen und hörte, wie sie erzählt, „wie die Dinge wirklich sind“. Genau das war auch ein Ziel der Reise: den Blick auf die Welt zu schärfen.

Laura Bail ist seit zwei Jahren in der Stiftung. Die Teamassistentin war Teil

der Arbeitsgruppe „Urbanisierung“ und lernte dabei neue Perspektiven kennen – zum Beispiel beim World City Summit in Singapur: „Es sind oft einfache Dinge, die den Blick verändern“, erzählt Laura Bail, „zum Beispiel, dass ein Bürgermeister einer Hafenstadt wie Rotterdam einem Bürgermeister in Bangladesch mit seinen Erfahrungen zur Seite stehen kann.“ Sie nahm auch an einem Workshop beim Potsdamer Klimainstitut teil: „Die Experten konnten zeigen, wie wenig fortgeschritten das Zusammenspiel von Klimawandel, Migration und Konflikten in der Forschung ist. Das hat mich erstaunt. Denn diese Themen bedingen sich maßgeblich.“ Auch der Projektmanager Thomas Henneberg war auf einer, wie er es nennt: Lernreise. Er fuhr vier Tage durch Israel und die palästinensischen Gebiete, um mit Frauenrechtlerinnen, Studenten, politischen Vertretern und Flüchtlingsarbeitern zu sprechen. Wenn Thomas Henneberg erzählt, wird deutlich, wie tiefgreifend der Prozess war: „Der Arbeitsalltag hat sich vermehrt wie in einem Thinktank angefühlt. Wir haben uns richtig Zeit genommen, uns jenseits der aktuellen Förderung Gedanken über die globalen Herausforderungen zu machen, die dringend bearbeitet werden müssen.“

Markus Lux, tätig in der Strategischen Entwicklung, spricht mit einer klaren Energie in der Stimme, wenn er vom Wandel in der Philanthropie spricht. Von Dot-com-Milliardären, von einer neuen Erbgeneration und neuen Großinitiativen, die mit erheblichen Summen

und neuen, ganz unterschiedlichen Förderinstrumenten agieren. Das Volumen in der Philanthropie hat sich in den letzten zehn Jahren nahezu verdoppelt. „Heute werden Mega-Grants vergeben“, erzählt er, „Summen von mehr als 100 Millionen Euro für ein Projekt.“ In Bezug auf seinen eigenen Arbeitsplatz sagt Lux, es sei eine simple Frage, die man sich stellen müsse: „Ist das, was wir tun, noch das Beste, was wir tun können?“ Lux leitete als Führungskraft die AG „Klimawandel“ und nahm an unterschiedlichen AGs teil. Das Neue kreieren hieß auch, das Alte loszulassen. Im Laufe des Prozesses wurde klar, dass die Förderung aller laufenden Projekte beendet werden sollte. Es mussten schwierige, teils sehr emotionale Gespräche geführt werden. „Es war oft schmerzhaft für unsere Partner. Und es war schmerzhaft für mich, weil auch ich den größten Teil meiner Verantwortlichkeiten beenden musste.“ Markus Lux suchte, wie alle seine Kollegen, den direkten Austausch. Und notfalls auch die direkte Konfrontation – doch die Partner zeigten, wie Lux erzählt, Verständnis für die Entscheidung und gingen konstruktiv damit um.

Der Wandel gehört seit 2018 zum Arbeitsalltag im internationalen Fördergebiet der Stiftung. „Ich war zu Beginn zögerlich“, erinnert sich der Senior Projektmanager Clemens Spiess. Doch er erfuhr auch eine andere Seite: „Es hat sich eine ganz besondere Dynamik entwickelt, durch das gemeinsame Arbeiten, die Lernreisen, den Austausch. Es hat die ganze Stiftung mitgerissen.“ Für ihn hat die Neuausrichtung eine gute Grundlage geschaffen: „Ich denke, dass wir in Zukunft schneller und adäquater auf die Welt reagieren können.“ Antonia Röhm ergänzt: „Ich habe seit meiner Studienzeit nicht mehr so intensiv gelernt. Das schönste Erlebnis war jedoch die Erfahrung, über welche Netzwerke und Kontakte die Stiftung verfügt. Wir haben uns viel besser kennengelernt und arbeiten enger zusammen. Der Neuanfang ist da.“

# Nachrichten aus unserer Stiftung

Über Lernen auf YouTube und in der Schule, ein Gesundheitszentrum und den digitalen Wandel

## Wissenschaft braucht YouTube

Wissenschaft einem möglichst breiten Publikum zugänglich zu machen – vor allem jungen Menschen: Bei diesem Anliegen setzt die Robert Bosch Stiftung auch auf YouTube. In einer Kampagne zum Earth Overshoot Day brachte die Stiftung gemeinsam mit dem WWF YouTuber und Wissenschaftler zusammen. Es entstand eine Video-Reihe rund um das Thema Nachhaltigkeit. So landen wichtige Fakten dort, wo sich viele Jugendliche informieren.



## Schule aus der Perspektive von Eltern

Die große Mehrheit der Eltern ist zufrieden mit der Schule ihres Kindes. Das zeigen die Ergebnisse des *Deutschen Schulbarometers*, einer repräsentativen Befragung der Robert Bosch Stiftung in Kooperation mit der ZEIT zu den Themen Bildung und Schule. Gleichzeitig glaubt nicht einmal die Hälfte der 1.011 befragten Eltern, dass die Schule ihre Kinder ausreichend auf das Leben nach der Schule vorbereitet. Ein weiteres Ergebnis des *Schulbarometers*: Mehr als die Hälfte der Eltern hilft den Kindern regelmäßig mehrere Stunden wöchentlich bei den Hausaufgaben oder der Vorbereitung auf Referate und Klassenarbeiten. Dagmar Wolf, Leiterin des Bereichs Bildung der Robert Bosch Stiftung, sieht dieses Ergebnis kritisch: „Der Bildungserfolg von Kindern darf nicht von der regelmäßigen Unterstützung der Eltern abhängen.“ Lehrer sollten ihre Haltung und ihren Unterricht entsprechend verändern, „damit Kinder von Beginn der Schullaufbahn an gleiche Bildungschancen haben“, so Wolf. Durch das *Schulbarometer* soll die Perspektive von Eltern in der öffentlichen Debatte über die Qualität und Zukunft von Schule eine größere Sichtbarkeit bekommen.



## Weichen für die digitale Zukunft stellen

Die digitale Zukunft muss sicherer werden und alle mit einbeziehen. Das fordert eine Expertengruppe der UN in ihrem Bericht „The Age of Digital Interdependence“, der im Sommer 2019 an UN-Generalsekretär António Guterres übergeben wurde (siehe Foto). Die bisherigen Instrumente, den technologischen Wandel zum Wohl aller zu gestalten, reichen nicht aus, so die Einschätzung der Experten. Guterres hatte die Expertengruppe 2018 einberufen. Sie sollte die sozialen, ethischen, rechtlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen der Digitalisierung beleuchten - und mögliche Antworten im Sinne der nachhaltigen Entwicklungsziele der UN aufzeigen. Gefördert wurde die Arbeit von verschiedenen Regierungen und Stiftungen, darunter die Robert Bosch Stiftung. Bei der Übergabe des Berichts unterstrichen die Vorsitzenden der Expertengruppe, Stifterin Melinda Gates und der chinesische Alibaba-Gründer Jack Ma: Die Weichen für eine digitale Wirtschaft und Gesellschaft, die alle mit einbezieht, müssen jetzt gestellt werden. „Die rasanten technologischen Entwicklungen erfordern klar umrissene, kluge und evolutionär angelegte multilaterale Strukturen der Zusammenarbeit und Regulierung“, sagt Sandra Breka, Geschäftsführerin der Robert Bosch Stiftung. „Dabei kann nur ein inklusiver Ansatz unter Einbeziehung von Akteuren aller Sektoren gewährleisten, dass die Vorteile des technologischen Wandels die Gefahren überwiegen und wir dabei niemanden vergessen.“ Die Experten empfehlen in ihrem Bericht unter anderem, dass sozial benachteiligte Gruppen mit konkreten Maßnahmen darin unterstützt werden, digitale und damit auch gesellschaftliche Teilhabe zu erreichen. Der Fokus auf den Zugang zu neuen Technologien greife dabei zu kurz. Um die Menschenrechte zu schützen, legen die Experten eine Überprüfung nahe, wie Menschenrechtsnormen im Bereich digitaler Technologien geltend gemacht werden können.

## Gesundheitszentren in Deutschland mit internationalen Vorbildern

Im September ist in Hohenstein auf der Schwäbischen Alb eines der ersten *PORT*-Zentren in Deutschland eröffnet worden. *PORT* steht für „Patientenorientierte Zentren zur Primär- und Langzeitversorgung“ und ist ein Programm, mit dem die Robert Bosch Stiftung seit 2017 Initiativen für eine bessere Gesundheitsversorgung fördert. Ziel ist es, lokale Gesundheitszentren aufzubauen, die eine medizinische Grundversorgung aus einer Hand sicherstellen und dadurch eine bessere Versorgung vor allem für chronisch Kranke ermöglichen. Bundesweit sind vier *PORT*-Zentren im Aufbau - Ideen und Anregungen sammelten die Initiatoren auf internationalen Studienreisen, beispielsweise zu vorbildhaften Einrichtungen in Kanada, Schweden oder Spanien. Das *PORT*-Gesundheitszentrum in Hohenstein verknüpft moderne Medizin und Therapie für alle Altersgruppen mit Prävention, Gesundheitsförderung und Beratung. Dazu arbeitet ein Netz aus Haus- und Kinderärzten, Physiotherapeuten, Pflegefachkräften und Sozialarbeitern gemeinsam mit Gesundheitslotsen zum Wohl des Patienten.



# Wortgewaltig

Selina Neirok Leem wollte als Teenager nur weg von den Marshallinseln – jetzt kämpft sie für deren Rettung



Die wichtigste Waffe für mich als Klimaaktivistin ist Storytelling. Ich spreche auf Konferenzen, schreibe Gedichte und trage sie vor. Das ist heilsam für mich. Meine Rede bei der UN-Klimakonferenz 2015 in Paris war allerdings nicht geplant. Ich begleitete Tony de Brum, den damaligen Außenminister der Marshallinseln, und wurde aufgefordert, die Abschlusserklärung gemeinsam mit ihm zu übernehmen – ich hatte vier Stunden, um meine Rede zu schreiben.

Schon als Kind hatte ich viele Träume. Zum Beispiel wollte ich die erste Naturwissenschaftlerin der Marshallinseln werden und an einer Ivy-League-Universität studieren. Normalerweise leben wir auf den Inseln wie in einer kleinen Blase und erhalten nicht viel Unterstützung, wenn wir sie verlassen möchten. Als mir also auf der UN-Konferenz das Mikrophon gereicht wurde, da stellte ich mich als ein Mädchen vor, das von einer kleinen Insel kommt und große Träume hat.

Dann sprach ich darüber, was mein Großvater mir sagte, als ich acht oder zehn Jahre alt war. Er sagte mir, dass die Pole schmelzen würden, dass die Meere ansteigen und unsere Inseln untergehen würden, wenn ich mich schlecht benehme. Ich hatte Albträume davon. Er wollte wohl einfach, dass ich mich gut benehme, damit Gott mich beschützt. Aber seine Worte haben mehr bewirkt. Ich ging häufig mit meinen Freunden zum Strand. Wir sammelten Korallen und legten sie in einer Linie über die Riffe und beteten, dass aus ihnen große Korallenbänke entstehen würden, die uns vor dem Wasser beschützen. Ich hatte Angst, weil ich die Auswirkungen der großen Springfluten auf das Land sehen konnte.

Als ich mit 14 von den United World Colleges (UWC) hörte, musste ich noch zwei Jahre warten, bevor ich mich bewerben konnte. Ich habe sehr gekämpft: mit meiner Familie, mit mir selbst, mit der Gesellschaft. Ich wollte weg. Am UWC Robert Bosch College in Freiburg erhielt ich eine Plattform und Mittel, um viele Menschen zu erreichen. Man kann sagen, ich habe dort bekommen, was ich brauchte, um die Person zu werden, die ich heute bin.

Gegenwärtig arbeite ich als Praktikantin bei der Ständigen Vertretung der Marshallinseln beim Amt der Vereinten Nationen in New York und helfe bei den Vorbereitungen auf den UN-Klimagipfel 2019. Ich weiß mein Glück sehr zu schätzen, dass ich all diese Möglichkeiten habe und viele Personen ganz verschiedener Herkunft treffe, die Veränderungen bewirken. Ich kämpfe für das Klima – für mein Volk und für alle Völker.

## Internationales Lernen

Selina Neirok Leem (21) stammt von den Marshallinseln, die durch den Klimawandel in ihrer Existenz bedroht sind. 2016 machte sie ihr International Baccalaureate am UWC Robert Bosch College in Freiburg, einem Internat für 200 Schüler aus über 70 Ländern, von denen 140 ein volles Stipendium und 50 ein Teilstipendium erhalten. Die Schule feiert 2019 ihr fünfjähriges Bestehen. Weltweit gibt es 18 United World Colleges. Sie haben sich zum Ziel gesetzt, Menschen, Nationen und Kulturen für Frieden und eine nachhaltige Zukunft zu vereinen.



